



“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE COMPOTAS NATURALES”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Jesús Jarvik Gamarra Álvarez
Sr. David Ricardo Fernández Baca Díaz
Sr. Juan Antonio Calderón Vega**

Asesor: Profesor Dagoberto Díaz Díaz

2018

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias
por su apoyo incondicional.

Agradecimiento

Agradecemos a todos nuestros profesores por
compartir con nosotros sus enseñanzas y
experiencias, contribuyendo a nuestro desarrollo
integral.

Resumen ejecutivo

En la actualidad, la mayor celeridad en la vida de los padres, así como el mayor porcentaje de familias en las que ambos padres trabajan, han hecho que estos dispongan de menos tiempo para dedicarse a actividades como la preparación de alimentos complementarios para sus menores hijos. Sin embargo, está latente la preocupación por brindarles una nutrición adecuada mediante alimentos naturales. Es así, que hemos visto una oportunidad de negocio en la elaboración de compotas naturales (cuyo nombre comercial es HamHam) en base de frutas (manzana y mango) con quinua en presentación de vidrio, con un peso de 113 g para infantes de 6 meses a 2 años.

Nuestro producto estará orientado a los padres de familia de los NSE A y B que tengan infantes de 6 meses a 2 años de edad, siendo ellos los más interesados en poder adquirir un producto complementario de alto contenido nutricional como parte de la alimentación de sus menores de edad; el producto durante los primeros dos años se distribuirá en las tiendas por conveniencia tales como Tambo, Redshop, Listo y otras existentes en el mercado de Lima Moderna, posterior a ello, a partir del tercer año se prevé un incremento de las ventas con el ingreso a supermercados.

Se ha planteado alcanzar un nivel de ventas en el primer año equivalente al 3% de la demanda del mercado objetivo para luego incrementarlo a 5% en el tercer año y seguido de un 8% en el quinto año, ello basado en el ingreso a nuevos canales de venta como supermercados (*retail*).

Se ha hecho la evaluación del proyecto por un periodo de 5 años, el cual requiere una inversión inicial de S/ 212.345,00 para lo cual se ha determinado financiar el 76% con capital propio y el 24% con deuda.

Es así como se ha determinado un Valor Actual Neto Económico (VANE) de S/ 406.296,62 con un Costo de Oportunidad del Capital (COK) de 15% y una Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) de 48,17%.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes y planteamiento del problema	1
2. Objetivos.....	1
3. Justificación.....	1
4. Alcance y estructura.....	1
Capítulo II. Identificación de la oportunidad y determinación de la idea de negocio 3	
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	3
1.1Factor político.....	3
1.2Factor económico.....	3
1.3Factor social.....	6
1.4Factor tecnológico.....	7
1.5Factor ecológico.....	8
1.6Factor legal.....	8
1.7 Conclusiones del Análisis del Macroentorno.....	9
2. Análisis del microentorno (industria)	10
2.1Rivalidad entre las compañías establecidas	10
2.2El poder de negociación de los clientes	10
2.3El poder de negociación de los proveedores.....	10
2.4Productos sustitutos	11
2.5Barreras de entrada y salida	11
2.6 Conclusiones del Análisis del Microentorno	12
3. Identificación de la oportunidad	12
Capítulo III. Estudio de mercado	13
1. Objetivos del estudio de mercado	13
2. El mercado.....	13
2.1Mercado potencial.....	13
2.2Mercado objetivo	13

3. Clientes.....	13
3.1 Clientes primarios	13
3.2 Cliente secundario.....	14
3.3 Ubicación.....	14
3.4 Motivo de compra	14
3.5 Circunstancias por las que compran.....	14
3.6 Expectativas respecto del precio, calidad y servicio	14
4. Estimación de demanda	15

Capítulo IV. Formulación estratégica 16

1. Objetivos estratégicos	16
2. Análisis FODA Cruzado	16
3. Visión.....	17
4. Misión.....	17
5. Factores claves de éxito	17
6. Valores	17
7. Estrategia genérica	18
8. Ventaja competitiva	18
9. Estrategia de crecimiento (Ansoff)	19

Capítulo V. Plan de *marketing* 20

1. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	20
2. Análisis de las 4 P	20
2.1 Producto/Servicio.....	20
2.1.1 Definición.....	20
2.1.2 Ciclo de vida.....	21
2.1.3 Marca.....	22
2.1.4 Logotipo.....	22
2.1.5 Empaque - Tamaños	22
2.1.6 Etiquetado.....	23
2.2 Precio.....	23
2.2.1 Estructura de precios (fijación de precios).....	23
2.2.2 Estrategia de precio.....	24
2.2.3 Punto de equilibrio.....	24
2.3 Plaza o distribución.....	24

2.4 Promoción.....	24
2.4.1 Publicidad.....	24
2.4.2 Selección de medios.....	25
2.4.3 Promoción de ventas.....	25
2.4.4 <i>Merchandising</i>	25
3. Plan de acción y cronograma de actividades.....	26
4. Presupuesto de <i>marketing</i> y ventas	26
5. Controles y planes de contingencia del plan de <i>marketing</i>	27

Capítulo VI. Plan de operaciones 28

1. Objetivos del plan de operaciones	28
2. Estrategia de operaciones.....	28
3. Diseño de servicios	29
3.1 Proveedores claves.....	29
3.2 Descripción de los acuerdos y relaciones comerciales futuras	29
3.3 Ficha técnica.....	30
4. Diseño de procesos operativos.....	31
4.1 Identificación y mapeo de procesos	31
4.2 Breve descripción de procesos.....	31
4.3 Diseño de procesos principales.....	32
4.3.1 Diagrama de flujo del proceso abastecimiento, producción y distribución de compotas.....	32
5. Diseño de instalaciones (tamaño / localización)	35
6. Actividades pre-operativas (presupuesto pre-operativo).	36

Capítulo VII. Parte legal y plan de recursos humanos 37

1. Requerimientos legales	37
2. Objetivos del plan de RR.HH	39
3. Estrategias.....	39
3.1 Contar con el talento necesario que asegure el crecimiento sostenible eficientemente ..	39
3.2 Lograr el compromiso del personal.....	40
3.3 Ser un empleador responsable.....	40
4. Estructura organizacional.....	40
4.1 Organigrama de la empresa.....	41
4.2 Diseño de puestos (requisitos y remuneraciones).....	41

5. Políticas de recursos humanos	42
5.1 Reclutamiento y selección	42
5.2 Administración de personal	42
5.3 Evaluación de desempeño	42
6. Presupuesto del plan de RR.HH.....	42
 Capítulo VIII. Plan de finanzas	44
1. Objetivos del plan de finanzas	44
2. Datos.....	44
3. Supuestos.....	44
4. Políticas financieras	45
4.1 Estructura financiera (deuda / capital)	45
4.2 Costo de capital (deuda, aporte, WACC).....	45
5. Inversión pre-operativa	45
5.1 Inversión intangible	45
5.2 Inversión tangible.....	46
5.3 Capital de trabajo	46
6. Presupuestos - Estados financieros	46
7. Flujo de caja de inversiones	47
8. Punto de equilibrio.....	49
9. Tasa de descuento	50
10. Aplicación de los criterios de evaluación (VPN, TIR, B/C, etc.)	50
10.1 Valor Actual Neto (VAN).....	50
10.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	50
10.3 Relación Beneficio/Costo (B/C)	51
10.4 Periodo de recuperación.....	51
11. Análisis de sensibilidad.....	51
11.1 Demanda.....	51
11.2 Costo de materia prima	51
 Conclusiones y recomendaciones.....	53
1. Conclusiones.....	53
2. Recomendaciones	54
 Bibliografía.....	55

Anexos.....	58
Notas biográficas.....	66

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales empresas importadoras de compotas en el Perú	10
Tabla 2.	Posibles entrantes	11
Tabla 3.	Distribución de clientes primarios a nivel Lima Metropolitana y Callao	13
Tabla 4.	Distribución de los NSE A y B por zonas para el año 2017 de Lima Metropolitana	14
Tabla 5.	Objetivos estratégicos.....	16
Tabla 6.	Análisis FODA	16
Tabla 7.	Evaluación de factores internos (EFI)	17
Tabla 8.	Evaluación de factores externos (EFE)	17
Tabla 9.	Descripción de componentes alimenticios de materia prima para las compotas.....	19
Tabla 10.	Estrategia de crecimiento	19
Tabla 11.	Objetivos generales, objetivos específicos e indicadores	20
Tabla 12.	Precio compotas en el mercado peruano	23
Tabla 13.	Los costos variables directos	24
Tabla 14.	Cronograma de actividades (Proyecto HamHam)	26
Tabla 15.	Presupuesto de <i>marketing</i> y ventas.....	26
Tabla 16.	Objetivos, indicadores y tiempo de medición del plan de operaciones	28
Tabla 17.	Estrategia de operaciones conforme a objetivos generales.....	29
Tabla 18.	Ficha técnica de compota natural HamHam.....	30
Tabla 19.	Ficha nutricional de la compota natural HamHam	30
Tabla 20.	Tabla de costos por actividades pre-operativas	36
Tabla 21.	Tabla de objetivos de recursos humanos	39
Tabla 22.	Estructura de remuneraciones de personal	42
Tabla 23.	Plan presupuestal de recursos humanos.....	43
Tabla 24.	Evaluación financiera del proyecto	44
Tabla 25.	Costos del capital.....	45
Tabla 26.	Inversión intangible.....	45
Tabla 27.	Inversión tangible	46
Tabla 28.	Capital de trabajo.....	46
Tabla 29.	Estado de resultados proyectados (S/.).....	47
Tabla 30.	Flujo de caja económico y financiero (S/.).....	48
Tabla 31.	Costos fijos totales del primer año (S/)	49

Tabla 32.	Costos variables unitarios (S/)	49
Tabla 33.	Precio unitario respectivo (S/)	49
Tabla 34.	Cálculo del periodo de recuperación	51
Tabla 35.	Sensibilidad a variación de las ventas	51
Tabla 36.	Sensibilidad a variación de costos de materias primas	52

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Variación porcentual del PBI	4
Gráfico 2.	Tipo de cambio promedio.....	5
Gráfico 3.	Muestra de escala hedónica facial	21
Gráfico 4.	Logotipo del producto	22
Gráfico 5.	Envase del producto	23
Gráfico 6.	Etiquetado del producto.....	23
Gráfico 7.	Flujo de producción de compota	33
Gráfico 8.	Zona Industrial Este 1 (Ate, San Luis, Santa Anita).....	36
Gráfico 9.	Organigrama	41

Índice de anexos

Anexo 1.	Estimación y proyecciones de población por años calendario y edades simples 2018-2025.....	59
Anexo 2.	Resultado de encuesta.....	60
Anexo 3.	Mapa de procesos generales	62
Anexo 4.	Perfiles de puesto.....	63

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes y planteamiento del problema

La mayor participación de la mujer en el mundo laboral, así como los cambios en el consumidor que busca productos más sanos y naturales, plantea el siguiente problema para los padres: “cómo satisfacer las necesidades nutricionales de sus hijos de una manera natural y práctica”.

2. Objetivos

En el presente trabajo se plantean los siguientes objetivos:

- Analizar la necesidad de una alternativa natural y nutritiva para la alimentación complementaria de los infantes.
- Diseñar el producto, estrategias y planes para satisfacer dicha necesidad.
- Evaluar la factibilidad de producir y comercializar una compota natural con alto valor nutritivo para los infantes.

3. Justificación

La nutrición infantil es sumamente importante en el desarrollo de los niños, especialmente en los 2 o 3 primeros años de vida, de acuerdo con la OMS, los problemas derivados de una nutrición inadecuada en esta etapa afectan el desarrollo físico, el sistema inmunitario y el desarrollo intelectual y emocional; además, la desnutrición es responsable directa o indirectamente de más del 50% de las muertes de niños menores de 5 años. En la misma línea, el Ministerio de Salud, como parte de su plan de promoción de la salud, viene fortaleciendo las capacidades del personal de salud en aspectos de promoción de la alimentación y nutrición saludables.

La mayor participación de la mujer en el mundo laboral y los cambios en los hábitos de consumo, también ocasionan que los padres dispongan de menos tiempo para preparar alimentos complementarios para los infantes. Es por eso la importancia de ofrecer un producto natural que contribuya a la alimentación del infante de una manera práctica para los padres.

4. Alcance y estructura

El presente trabajo evalúa la viabilidad de desarrollar y comercializar una compota a base de frutas naturales y quinua, orientada a la alimentación complementaria de infantes de entre 6 meses y 2 años dentro de Lima. El producto son las compotas naturales HamHam.

La evaluación del proyecto se ha hecho por un periodo de 5 años y se ha iniciado con el análisis del macro y microentorno, para luego mediante la investigación de mercado, desarrollar las estrategias y planes; para finalmente concluir con el análisis financiero y determinar la viabilidad del negocio.

Capítulo II. Identificación de la oportunidad y determinación de la idea de negocio

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.1 Factor político

A finales del 2017 se ha vivido, cierta inestabilidad política debido a que gran parte de la población peruana desaprueba la gestión del presidente Pedro Pablo Kuczynski debido a los supuestos vínculos con la constructora Odebrecht, la cual se ha visto envuelta en diversos hechos de corrupción a nivel mundial. Este hecho fue causal para que desde el Congreso de la república se decida solicitar la vacancia presidencial, la cual no fue aprobada por mayoría.

Luego de la crisis de la vacancia presidencial, se dio el indulto humanitario para el expresidente Alberto Fujimori, ocasionando diversas manifestaciones a nivel nacional. El 2018 es imprescindible que el Ejecutivo y Legislativo trabajen de la mano para generar la confianza necesaria para la inversión privada, así como para desbloquear los proyectos de inversión pública.¹

El tema de la nutrición infantil es una de las preocupaciones del estado, por lo que se han tomado medidas gubernamentales para mejorar la nutrición en los infantes del país, por ejemplo, el Ministerio de Salud (MINSA) tiene como estrategia “Alimentación y Nutrición Saludable” con el fin de combatir directamente la mortalidad infantil, así como la generación de enfermedades por deficiencias nutricionales.

1.2 Factor económico

Producto Bruto Interno

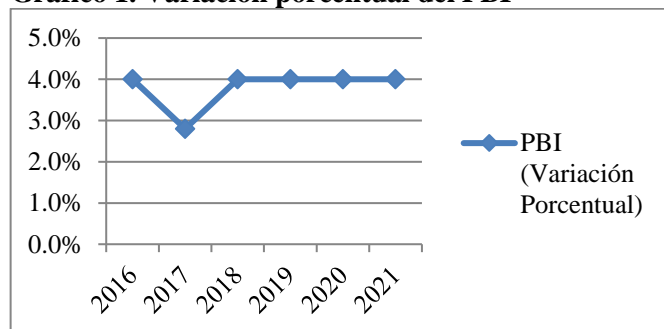
La economía peruana registró un crecimiento de 3,9% del PBI en el 2016, tasa mayor a la obtenida el año anterior (3,3%). El crecimiento de 3,9% fue impulsado por el aumento del consumo final privado (3,5%) y el consumo del Gobierno (4,9%), así como la expansión de las exportaciones (12,9%); no obstante, contracción de la inversión bruta fija (-4,2%). Las importaciones aumentaron en 0,3% principalmente por las mayores compras de insumos para la producción.²

¹ Gestión (2018). “Crisis Política: ¿Qué impacto tendrá en la economía para el 2018?”. Sección perspectiva. En: Diario Gestión. 26 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 15/01/2018 <<https://gestion.pe/economia/crisis-politica-impacto-economia-2018-223528>>.

² Robles, José y Fajardo, Máximo (2017). “Panorama de la Economía Peruana 1950-2016”. [En línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Fecha de consulta: 15/01/2018. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf>

El MEF había proyectado un crecimiento del PBI de 2,8% para el 2017 y de 4% para los siguientes 4 años³, como se aprecia en el gráfico 1. Sin embargo, para el 2017 solo se alcanzó un crecimiento de 2,5%, sustentado por el crecimiento de la minería (3,19%), la pesca (4,67%) y la construcción (2,2%). Por el contrario, el sector manufactura retrocedió 0,27% y el empleo formal disminuyó.

Gráfico 1. Variación porcentual del PBI



Fuente MEF: Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021.

Como indica Carlos Parodi, para alcanzar este crecimiento proyectado es necesario que se genere un contexto de tranquilidad política y social, que impulse la inversión privada la cual representa el 80% del total de inversión.⁴

Inflación

En 2002 el Banco Central de Reserva adoptó el esquema de metas explícitas de inflación, por el cual fija un objetivo de inflación. Lo cual permite anclar las expectativas inflacionarias de los agentes económicos y reducir la dolarización. Desde entonces, la inflación promedio anual ha sido de 2,9%, dentro del rango meta (de 1% a 3%).⁵

Los aumentos en los precios de un conjunto de alimentos agrícolas (limón, cebolla, plátano, entre otros) en el periodo enero-agosto del 2017 se debieron principalmente al impacto negativo de las alteraciones climáticas propias del Fenómeno El Niño Costero, tanto en la comercialización como en la producción.⁶

³ Ministerio de Economía y Finanzas (2017). “Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021”. En: *Diario Oficial del Bicentenario El Peruano*. 23 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 13/12/2017. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf>.

⁴ Parodi, Carlos (2017). “Proyecciones del MEF 2018-2021”. Sección Economía para todos. En: *Diario Gestión*. 01 de Setiembre de 2017. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2017/09/proyecciones-del-mef-2018-2021.html>>.

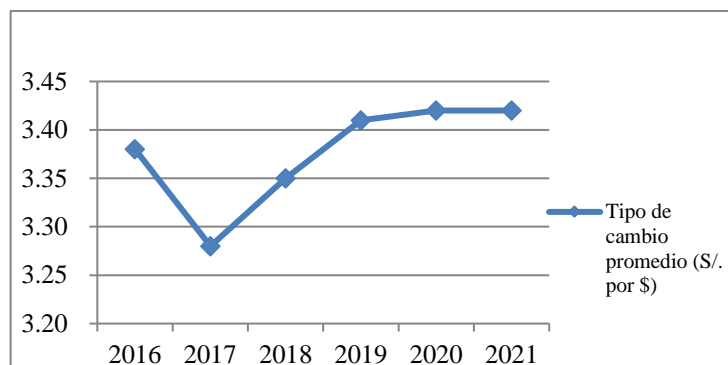
⁵ Gestión (2017). “Perú cumple 20 años con inflación anualizada de un dígito”. Sección Economía. En: *Diario Gestión*. 07 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 15/01/2018. <<https://gestion.pe/economia/mercados/peru-cumple-20-anos-inflacion-anualizada-digito-128150>>.

⁶ Banco Central de Reserva del Perú (2017). “Reporte de Inflación: Programa actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019”. En: *BCRP*. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2017-presentacion.pdf>>.

Tipo de cambio

Para los próximos años se prevé un tipo de cambio estable, con un crecimiento gradual del precio del dólar de S/ 3,35 en el 2018 a S/ 3,42 en el 2021 como se puede observar en el gráfico 2.

Gráfico 2. Tipo de cambio promedio



Fuente MEF: Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021.

Agricultura

El subsector agrícola creció en el 2016 solo en 0,6%. Este incremento fue impulsado por el incremento de los volúmenes de producción de aceituna (46,1%), palta (20,2%), cacao (17,4%), uva (15,4%), café (10,7%), mango (7,8%) y arroz cáscara (0,3%). Por el contrario, el crecimiento fue contrarrestado por el descenso en la producción de algodón en rama (-35,3%), quinua (-26,5%), maíz amarillo duro (-14,5), caña de azúcar (-4,1%), papa (-4,0%) y alfalfa (-2,7%).⁷

Según expectativas del BCR el sector agropecuario inició con un pronóstico al 2017 de 2,2% pasando a cerrar cifras concretas con un 2,5%; para el presente 2018 la proyección de cierre estima un crecimiento de 4,5%.⁸

Inversión y proyectos económicos

La inversión pública en 2017 fue de S/ 29.499 MM. El Gobierno Nacional invirtió S/ 10.700 MM, mientras que los Gobiernos Regionales y Locales invirtieron S/ 5.779 MM y S/ 13.020 MM, respectivamente.

⁷ Robles, José y Fajardo, Máximo (2017). “*Panorama de la Economía Peruana 1950-2016*”. [En línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Fecha de consulta: 15/01/2018. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf>.

⁸ Ledgard, Álvaro (2017). “La economía peruana se recompondrá a favor de la demanda interna”. Sección economía. En: *Revista Semana Económica*. 27 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<http://semana-economica.com/article/economia/macroeconomia/245650-la-economia-peruana-se-recompondra-a-favor-de-la-demanda-interna>>.

El Gobierno Nacional invirtió S/ 664 MM en agricultura, de los cuales S/ 50 MM se destinaron para el Sistema de Innovación Agraria.⁹

Los principales proyectos de inversión en infraestructura para los años 2017 y 2018 son:

- Infraestructura para los Juegos Panamericanos.
- Línea 2 del Metro.
- Aeropuerto de Chinchero.
- Ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez.
- Gaseoducto del Sur Peruano¹⁰.

1.3 Factor social

En la actualidad el cuidado por una alimentación saludable viene marcando una posición creciente, como consecuencia a ello podemos observar que el 43% de mujeres frente a un 37% de hombres muestra preocupación por comer sano, ante ello podemos afirmar que el porcentaje mostrado corresponde a los sectores socioeconómicos A y B con un 63% situado en Lima y Callao¹¹.

El perfil del consumidor peruano se caracteriza por la exigencia y racionalidad en donde prioriza la calidad de los productos y servicios a adquirir, asimismo, el interés de adquirir productos novedosos ha tenido un considerable crecimiento; el consumidor peruano siempre se encuentra atractivo a las promociones, identifica mucho la proximidad y facilidad de adquisición del producto siendo un factor importante el canal o medio de distribución de estos¹².

El cambio del perfil del consumidor ha permitido el desarrollo del mercado de productos naturales en el mundo. Actualmente tenemos un consumidor que tiene:

- Mayor preocupación por la salubridad y componentes de los alimentos.
- Mayor interés y conciencia sobre temas ecológicos y cambio climático.
- Mayor interés por la salud y nutrición.
- Mayor interés por temas de responsabilidad social.

⁹ Ministerio de Economía y Finanzas (2018). “MEF. Reporte anual de la inversión pública 2017”. En: *MEF*. 04 de enero de 2018. Fecha de consulta: 15/01/2018. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/reporte_inversion2017.pdf>.

¹⁰ El Comercio (2017). “Conoce los 5 Megaproyectos que se construirán en el Perú”. Sección Negocios. En: *Diario El Comercio zona ejecutiva*. 20 de julio de 2017. Fecha de consulta: 15/01/2018. <<https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/conoce-5-megaproyectos-que-se-construiran-peru-noticia-1992112>>.

¹¹ Yrala, Bustamante y Arano, Ángeles (2013). “Los peruanos no cuentan con la información nutricional necesaria para seguir una dieta saludable”. En: *Datum Internacional*. 03 de setiembre de 2013. Fecha de consulta: 13/12/2017. <http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/HAS.pdf>.

¹² BBVA Research (2016). “Conozca el perfil del consumidor peruano y las oportunidades del retail en el país”. Sección Economía. En: *Diario Gestión*. 29 de abril de 2016. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<https://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-oportunidades-retail-pais-118931>>.

- Menos tiempo de preparación en el hogar, mayor consumo en Hoteles, restaurantes, cafés y bares.¹³

Otro factor importante corresponde a la disminución en la brecha de participación laboral entre mujeres y hombres, siendo 81,2% la participación de los hombres y el 63,3% la de las mujeres¹⁴.

Otro importante dato a tener en cuenta es que para el 2019 se estima una población de 405.157 infantes entre 6 meses y dos años en el departamento de Lima de los cuales alrededor del 91% se concentran en Lima Metropolitana. Como se detalle en el anexo 1, esta población se estima que crecerá a razón de 0,43% en promedio en los próximos 5 años.¹⁵

1.4 Factor tecnológico

En el 2013, Perú recibió un préstamo de US\$ 40 millones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para ayudar a la modernización del sector agrícola incorporando tecnología de última generación buscando eliminar las deficiencias detectadas en lo que respecta a productividad.

El Programa Nacional de Innovación Agrícola (PNIA) tiene como objetivo buscar el crecimiento de la agricultura a través del mejoramiento de los niveles de productividad existentes. Asimismo, se espera que el “Proyecto de mejoramiento de los servicios estratégicos de innovación agrícola del PNIA” incremente en un 0,5% la tasa anual de aumento en rendimiento de cultivos como papa, café, maíz, arroz y quinua (BID 2013).¹⁶

Por otro lado, debemos destacar el potencial agrícola que posee América Latina por sus tierras, mano de obra y diferentes climas que son elementos claves para ser fuente de alimento al mundo.

Además, año tras año y con el desarrollo de las tecnologías de la información vemos como se busca reducir la actual brecha digital para que cada vez más peruanos tengan acceso a internet,

¹³ Proinversión (2017). “Perú un campo fértil para sus inversiones”. En: *Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)*. 27 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/>>.

¹⁴ Sánchez, Aníbal *et al.* (2017). “*Perú Brechas de género 2017 avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*”. [En línea]. Lima: INEI. Fecha de consulta: 13/12/2017. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1444/libro.pdf>.

¹⁵ Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Años Calendario y Edades Simples, 1995-2025”. En: *INEI Boletín Especial N.º 22*. Sf. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>>.

¹⁶ Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2013). “El Perú incrementa la productividad agrícola con apoyo del BID”. Sección Noticias. En: *BID*. 27 de noviembre de 2013. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2013-11-27/peru-incrementa-la-productividad-agricola%2C10675.html>>.

así como la promoción de las ventas *on-line* a través de los ya conocidos CyberDays, CyberMonday, etc. Podemos observar algunas cifras como la penetración de internet en Perú representa un 48% al 2017 siendo las redes sociales favoritas por los peruanos Facebook y Youtube.¹⁷

1.5 Factor ecológico

Se busca trabajar con proveedores que enfatizan en el uso de recursos renovables y la conservación del suelo y el agua para mejorar la calidad medioambiental para las futuras generaciones; sin el uso de pesticidas convencionales, fertilizantes hechos con ingredientes sintéticos o aguas residuales, bioingeniería, o radiación iónica.¹⁸

1.6 Factor legal

Dentro del marco legal encontramos normativa que involucra organismos como el MINAGRI (Ministerio de Agricultura), SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), el INIA (Instituto Nacional de Innovación Agraria) y DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental), instituciones que fomentan las siguientes leyes:

- Ley N° 29196 “Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica”.
- Ley de Salud N° 26842 la cual mediante D.S N° 007-98-SA surge el Reglamento “Vigilancia y Control Sanitario de Bebidas y Alimentos”.
- Decreto Legislativo N° 1062 “Ley de Inocuidad de los Alimentos” con su reglamento dado mediante D.S. 034-2008-AG¹⁹.

Asimismo, podemos encontrar certificaciones de importancia que contribuyen a la necesidad de controlar la producción de alimentos en todas sus etapas, hasta su consumo, por ello se vincula salubridad e inocuidad con las siguientes certificaciones:

- Certificaciones de Inocuidad ISO 22000, la norma se centra en fomentar seguridad en la cadena de suministro, enfocada en principios de sistemas de gestión integrados, fomenta la

¹⁷ Tendencias Digitales (2017). “Internet y los medios sociales en Perú”. Sección Noticias. En: *info tendencias digitales*. 01 setiembre de 2017. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<https://tendenciasdigitales.com/internet-y-los-medios-sociales-en-peru/>>.

¹⁸ Medicinenet (sf). “Normas y etiquetas de alimentos orgánicos: los hechos”. En: *United States Department of Agriculture (USDA)*. Sf. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<https://www.medicinenet.com/script/main/art.asp?articlekey=86805>>.

¹⁹ Ministerio de Salud (MINSA) (2008). “El gran reto de Salud: La inocuidad de los alimentos”. En: *Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA)*. Sf. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<http://www.digesa.minsa.gob.pe/compial/compial.asp>>.

- confianza con las partes interesadas, reduce y elimina la retirada de los productos, protege la marca del producto²⁰.
- FSSC 22000 Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria, «está diseñada para impulsar la armonización internacional y la transparencia en las normas de inocuidad alimentaria» (Lloyd's Register Quality Assurance 2018).
 - HACCP / APPCC Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control²¹.

Se está promoviendo diversas normas para proteger la salud y seguridad de los consumidores, actualmente tenemos en debate la ley para usar el semáforo saludable y de esta manera los compradores puedan saber a simple vista que tipo de sustancias contienen determinados productos. Existen entidades para la defensa del consumidor como: la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC) y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la protección de la propiedad intelectual (INDECOPI).

1.7 Conclusiones del Análisis del Macroentorno

- Debido a la inestabilidad política se aprecia una desaceleración del crecimiento económico.
- A pesar del menor crecimiento económico del país en los últimos años se puede apreciar que el NSE A paso de 4,8% en el 2016 a 5% en el 2017, así mismo el NSE B de 21,7% a 24,40% en el 2017 respectivamente en Lima Metropolitana, lo que genera una oportunidad para dirigirnos a estos segmentos.
- Las proyecciones de crecimiento del sector agropecuario, así como las inversiones en innovación agraria minimizan la amenaza de grandes alzas en los precios de la materia prima.
- Conforme con los cambios mostrados según el perfil del consumidor se puede generar una demanda creciente de alimentos naturales, como nuestro producto que contienen insumos naturales con un alto valor nutricional.
- La mayor participación laboral de mujeres y el incremento de consumo de alimentos fuera de casa muestran una mayor necesidad de alternativas prácticas para la alimentación infantil.
- Los requerimientos legales para la producción de alimentos infantiles pueden funcionar

²⁰ Lloyd's Register Quality Assurance (sf). "FSSC 22000 Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria". En: *Lloyd's Register certificaciones*. Sf. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<http://www.lrqasudamerica.com/certificaciones/FSSC-22000-Inocuidad-Alimentaria/>>.

²¹ Lloyd's Register Quality Assurance (sf). "HACCP/APPCC Análisis de peligros y puntos críticos de control". En: *Lloyd's Register certificaciones*. Sf. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<http://www.lrqasudamerica.com/certificaciones/HACCP-Norma-Inocuidad-Alimentaria/>>.

como una barrera de entrada para el ingreso de nuevos competidores, asimismo los proyectos de ley hacia un mayor control en los componentes de los alimentos pueden constituir una oportunidad para los productores de alimentos naturales como el caso de nuestro proyecto.

2. Análisis del microentorno (industria)

2.1 Rivalidad entre las compañías establecidas

Actualmente el mercado de compotas está compuesto principalmente por empresas importadoras que tienen la representación de marcas globales como Heinz que concentra más del 56% de participación (ver la tabla 1). El total importado en el 2018 fue de 893.654 kg por un valor de 1.931.524 dólares.

Tabla 1. Principales empresas importadoras de compotas en el Perú

Importador	Marca	País de Origen	Suma de U\$ FOB Tot	Porcentaje
I.T.N. S.A.	HEINZ	MEXICO	570,426.65	30.00%
G W YICHANG & CIA S A	HEINZ	MEXICO	497,201.16	26.15%
GLORIA S A	PULPAFRUIT	COLOMBIA	451,517.64	23.75%
QUIMICA SUIZA S A	AGU	COSTA RICA	353,389.08	18.59%
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	TOTTUS	COSTA RICA	27,200.00	1.43%
HIPERMERCADOS METRO S A	NATUR BABY	SPAIN	1,476.72	0.08%
PRELATURA DE CHUQUIBAMBA CAMANA	ORGANICSBIOLOGIQUE	CANADA	24.00	0.00%
Total general			1,901,235.25	100.00%

Fuente: Portal Veritrade Importaciones 2018 / Elaboración propia

Podemos considerar que la rivalidad en la industria actualmente es intermedia.

2.2 El poder de negociación de los clientes

En nuestro caso los consumidores del producto son los infantes entre 6 meses y 2 años de los segmentos del NSE A y B de Lima, por lo que los clientes finales serían sus padres. Nuestros clientes directos serían los puntos de ventas como supermercados (Metro, Wong, Vivanda, Plaza Vea y otros), farmacias (Mifarma e Inkafarma) y tiendas por conveniencia (Listo, Tambo, Repshop, Viva, Mimarket).

Debido al nivel de concentración de los clientes y sus volúmenes de compra su poder de negociación es alto.

2.3 El poder de negociación de los proveedores

Materia prima

De acuerdo con cifras proyectadas el sector agropecuario muestra crecimientos considerables, punto importante para la obtención de la materia prima necesaria en el uso de las compotas naturales haciendo más accesible el poder de negociación con los proveedores de frutas.

Se establecerá una buena relación de comercialización y negociación con los proveedores de materia prima, promocionando e inculcando los principios del comercio justo buscando minimizar riesgos de abastecimiento de materia prima.

Las presentaciones de las compotas serian en envases de vidrios las cuales nos garantizan un producto seguro conservando las características del producto desde su envasado hasta el consumo, asimismo, de esta forma buscamos mostrarnos como una empresa altamente responsable contribuyendo con el planeta, porque el vidrio es completamente reciclable.

Por lo expuesto se considera tener un poder de negociación intermedio.

2.4 Productos sustitutos

Como productos sustitutos para infantes tenemos la leche materna que es el mejor alimento para los lactantes, también tenemos las fórmulas que muchas veces es utilizado como complemento a la leche materna y en algunos casos como reemplazo a la leche materna. Asimismo, muchos padres artesanalmente elaboran sus compotas para alimentar a sus pequeños hijos.

2.5 Barreras de entrada y salida

Tratándose de un mercado con potencial crecimiento debido a que existen diversos productos que se ofrecen actualmente en el mercado local, optaríamos en la búsqueda de nuestro diseño para el producto buscando definir la identidad de la marca y su respectiva patente.

Consideramos que las barreras de salida son medias debido al costo de inversión inicial en maquinaria especializada para la producción de compotas y las pérdidas por su valor de liquidación, sin embargo, estas se podrían destinar a otros giros de la producción alimentaria. Entre los posibles entrantes podemos considerar marcas que compiten en otros países de la región, marcas propias de supermercados, así como otras empresas que quieran incursionar en este segmento.

Tabla 2. Posibles entrantes

Empresa	País Procedencia	Nombre de compota	Participación en Perú
Baby Fruit	Colombia	Baby Fruit	No
Baby Faves Organics	Colombia	Baby Faves	No
Baby Evolution	Colombia	Baby Evolution	No

Fuente: Elaboración propia 2018.

Podemos determinar que el ingreso de nuevos competidores es alto.

2.6 Conclusiones del Análisis del Microentorno

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter podemos sacar las siguientes conclusiones:

- El alto poder de negociación de los clientes, especialmente de los supermercados es una de las principales amenazas de la industria debido a la importancia de este canal y la gran concentración de volúmenes en pocos clientes. Para minimizar esta amenaza sería importante desarrollar otros canales alternativos, así como la venta directa.
- Otra amenaza significativa es el ingreso de nuevos competidores debido a las relativamente bajas barreras de entrada, por lo que será importante lograr el posicionamiento de la marca y fidelización de los clientes.
- La diversidad de insumos naturales provee de muchas alternativas de materia prima para la elaboración de las compotas, lo que ayuda a minimizar los costos y maximizar los márgenes.
- El sector se presenta atractivo y con potencial de crecimiento debido a que la oferta actual aún es mucho menor al consumo potencial, por lo que es posible incrementar el consumo mediante la oferta de distintas alternativas de compotas y dirigiéndose a nuevos segmentos del mercado.

3. Identificación de la oportunidad

En el mercado peruano existen pocas alternativas naturales de alimentos complementarios para infantes comprendidos entre los 6 meses hasta los 2 años.

Existe una tendencia creciente por el consumo de productos naturales sin preservantes ni saborizantes²².

En la actualidad, el incremento de la participación femenina en el mundo laboral ha generado la necesidad de optar por medidas más ágiles en la alimentación de los infantes²³.

²² Proinversión (2017). “Perú un campo fértil para sus inversiones”. En: *Ministerio de Agricultura y Riego (MINA-GRI)*. 27 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/>>.

²³ Sánchez, Aníbal et al. (2017). *Perú Brechas de género 2017 avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*. [En línea]. Lima: INEI. Fecha de consulta: 13/12/2017. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1444/libro.pdf>.

Capítulo III. Estudio de mercado

1. Objetivos del estudio de mercado

Actualmente, en Lima Metropolitana y Callao, como consecuencia de la disminución en la brecha laboral entre mujeres y hombres, la ausencia de la madre en el hogar ha evidenciado un vacío en la dieta de alimentación complementaria del lactante comprendido entre los 6 meses y 2 años, dejando relegada la preparación tradicional de las compotas caseras. Por ello, nuestro objetivo principal es conocer nuestro mercado, al cual orientaremos la distribución y comercialización de nuestros productos, identificar la capacidad de oferta y demanda de los productos existentes y diseñar un producto competitivo que nos permita asegurar una posición en el mercado.

A fin de conocer mejor los comportamientos y preferencias de nuestros clientes finales se ha desarrollado una encuesta dirigida a padres de infantes de 6 meses a 2 años de los segmentos A y B de Lima y cuyos resultados los detallamos en el anexo 2.

2. El mercado

2.1 Mercado potencial

El mercado potencial está conformado por todos los padres de infantes entre 6 meses y dos años.

2.2 Mercado objetivo

Nosotros nos enfocaremos en los padres de infantes de 6 meses a dos años de los segmentos A y B ubicados en Lima moderna.

3. Clientes

3.1 Clientes primarios

Están compuestos por los puntos de venta, tales como supermercados, minimarkets, boticas y tiendas por conveniencia según detalle de la tabla 3.

Tabla 3. Distribución de clientes primarios a nivel Lima Metropolitana y Callao

Supermercados	Boticas	Tiendas por conveniencia
Hipermercados Tottus	Mifarma	Tambo+
Plaza Vea	Inkafarma	Listo
Vivanda	Botica Perú	Mimarket
Wong	Boticas & Salud	Jet Market
Metro	Farmacia Universal	Select
	Arcángel	365 Market
	Fasa	

Fuente: Elaboración propia 2018

3.2 Cliente secundario

Están compuestos por los padres de los infantes de 6 meses a 2 años de los NSE A y B de Lima Metropolitana.

3.3 Ubicación

De acuerdo con la distribución mostrada en la tabla 4 nuestro principal mercado objetivo para la comercialización de compotas, compuesto por padres de infantes de 6 meses a 2 años de los sectores A y B estaría ubicado en Lima Moderna, la cual se encuentra conformada por los distritos de: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo.

Tabla 4. Distribución de los NSE A y B por zonas para el año 2017 de Lima Metropolitana

Zonas	Miles de personas	%	NSE A y B	
			%	Miles de personas
Lima Norte	2.542	24,9	22	559
Lima Centro	769	7,5	22,1	170
Lima Moderna	1.325	13	75,5	1.001
Lima Este	2.518	24,7	18	453
Lima Sur	1.909	18,7	14,7	281

Fuente: Departamento de estadística, CPI (2017).

3.4 Motivo de compra

Complementar la alimentación de los infantes de 6 meses a 2 años con relación a la lactancia materna, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de los infantes, de una forma práctica y rápida.

3.5 Circunstancias por las que compran

Poca disposición de tiempo de los padres modernos para la elaboración de compotas o alimentos caseros. Conforme a nuestras encuestas realizadas la principal razón de compra corresponde en adquirirlas para las salidas de recreación, paseos y viajes.

Búsqueda de practicidad en el consumo de alimentos fuera de casa.

3.6 Expectativas respecto del precio, calidad y servicio

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los padres buscan productos naturales, que posean un alto contenido nutricional, en presentaciones de envases de vidrio para una mejor conservación del producto.

En cuanto a la disposición a pagar, el 49,07% está dispuesto a pagar entre 3 y 5 soles y el 28,57% está dispuesto a pagar entre 5 y 7 soles. Siendo el precio promedio del mercado 2,60 soles.

4. Estimación de demanda

Como se muestra en el anexo 1, el INEI estima una población de 405.157 infantes entre 6 meses a 2 años para el 2019 en el Departamento de Lima. Considerando que Lima Metropolitana representa el 91,30% de la población del Departamento Lima; la población de infantes entre 6 meses y 2 años para Lima Metropolitana sería de 369.908.

Además de acuerdo con las investigaciones de mercado del 2017 de CPI se calcula que el 26,5% de la población de Lima Metropolitana pertenece a los niveles socioeconómicos A y B; por lo que se infiere que 98.025 infantes entre 6 meses y 2 años pertenecerían a los segmentos A y B en Lima Metropolitana.

De acuerdo con las encuestas realizadas, el consumo promedio mensual de compotas sería de 6,7, por lo que la demanda potencial anual para el 2019 sería de 7.377.807 unidades de compotas.

Capítulo IV. Formulación estratégica

1. Objetivos estratégicos

En la tabla 5 se detallan los objetivos estratégicos definidos:

Tabla 5. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Corto plazo (Primer año)	Mediano plazo (Tercer año)	Largo plazo (Quinto año)	Indicador	Herramienta
Maximizar la participación de mercado	Lograr una participación de 3%	Lograr una participación de 6%	Lograr una participación de 8%	Participación de mercado (ventas propias/estimación de ventas del mercado)	Reporte de ventas
Maximizar el posicionamiento de la marca	50% del público objetivo conozca nuestra marca	60% del público objetivo conozca nuestra marca	70% del público objetivo conozca nuestra marca	Indicador conocimiento (Encuestados que afirman conocer la marca/Encuestados totales)	Encuesta a padres de hijos entre 6 meses y 2 años de segmentos A y B de Lima
	60% del público que conoce nuestra marca la asocia con atributos positivos (natural, nutritivo, saludable)	80% del público que conoce nuestra marca la asocia con atributos positivos (natural, nutritivo, saludable)	90% del público que conoce nuestra marca la asocia con atributos positivos (natural, nutritivo, saludable)	Indicador atributo positivo (Encuestados resaltan atributo positivo/Encuestados totales)	
Maximizar eficiencia productiva	Lograr un margen operativo de 25%	Lograr un margen operativo de 30%	Lograr un margen operativo de 35%	Margen operativo (Utilidad operativa/ Ingresos por ventas)	Resultado de ganancias y pérdidas

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Análisis FODA Cruzado

Tabla 6. Análisis FODA

Matriz FODA cruzado	Fortalezas		Debilidades	
	Producto natural		Mayor costo que la competencia	
	Producto con alto valor nutricional		Marca no conocida en el mercado	
	Producto práctico		Necesidad de supermercados como principal canal de distribución	
Oportunidades	Estrategia F/O		Estrategia D/O	
Demanda creciente de alimentos naturales	Resaltar las características naturales y nutricionales de nuestro producto		Lograr diferenciarnos respecto a los otros productos que ofrece el mercado	
Crecimiento del sector B	Orientarnos a padres de los sectores A y B que buscan alternativas prácticas para la nutrición de sus hijos		Posicionarnos en el mercado mediante la publicidad y la recomendación boca a boca	
Necesidad de alternativas prácticas para la nutrición de los infantes			Una vez que la marca esté posicionada, utilizar nuevos canales de distribución y venta directa	
Amenazas	Estrategia F/A		Estrategia D/A	
Aparición de nuevas marcas ofreciendo productos naturales	Posicionar nuestra marca como la mejor alternativa para la nutrición complementaria de los infantes		Lograr eficiencia en costos	
Incremento de costos de materia prima	Evaluar diversas alternativas de insumos		Fidelizar a los clientes con promociones e información nutricional	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 7. Evaluación de factores internos (EFI)

Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Producto natural	0,25	4	1
Producto con alto valor nutricional	0,2	4	0,8
Producto práctico	0,15	3	0,45
Debilidades			
Mayor costo que la competencia	0,1	2	0,2
Marca no conocida en el mercado	0,15	1	0,15
Necesidad de supermercados como principal canal de distribución	0,15	1	0,15
TOTAL	1	15	2,75

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 8. Evaluación de factores externos (EFE)

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Demanda creciente de alimentos naturales	0,25	4	1
Crecimiento del sector B	0,15	3	0,45
Necesidad de alternativas prácticas para la nutrición de los infantes	0,2	4	0,8
Amenazas			
Aparición de nuevas marcas ofreciendo productos naturales	0,25	1	0,25
Incremento de costos de materia prima	0,15	2	0,3
TOTAL	1	14	2,8

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Visión

Ser reconocidos como la empresa que produce la alternativa más nutritiva y natural para la alimentación complementaria de los infantes de 6 meses a 2 años.

4. Misión

Somos una empresa dedicada a ofrecer alimentos 100% naturales con un alto valor nutritivo caracterizado por contribuir al crecimiento y desarrollo de los infantes según su edad. Adicionalmente fomentar los buenos hábitos alimenticios desde temprana edad consumiendo productos sin preservantes ni saborizantes.

5. Factores claves de éxito

Entre los factores claves de éxito que podemos señalar figuran:

- Acceso a materia prima de calidad y con las certificaciones necesarias.
- Proceso productivo que garantice la calidad de los productos, diferenciándonos de la competencia.
- Aval de especialistas de la salud y nutrición que sirva como herramienta promocional para nuestros clientes.
- Acceso a canal de distribución que nos permita llegar a nuestro segmento objetivo de clientes.

6. Valores

- Integridad. Basamos nuestra producción de compotas manteniendo altos estándares de calidad

de acuerdo con lo ofrecido, respetando las leyes y normas vigentes con total transparencia hacia los demás.

- **Compromiso.** Cumplimiento oportuno con la entrega de nuestros productos conforme lo acordado, fomentando un alto grado de confianza y credibilidad.
- **Responsabilidad.** Buscamos alcanzar nuestros objetivos con el ingreso al mercado de nuestras compotas, bajo el concepto de contribuir al crecimiento económico y social de todos nuestros *stakeholders*.
- **Confianza.** Buscamos generar confianza en nuestros consumidores brindándoles compotas como alimentación complementaria preparada con insumos naturales de alta calidad.

7. Estrategia genérica

En nuestro caso buscamos seguir una estrategia de enfoque o segmentación por diferenciación, ya que nos orientaremos a un segmento específico del mercado compuesto por padres de infantes entre 6 meses y 2 años de los segmentos socioeconómicos A y B de Lima Moderna, que buscan una alternativa alimentaria nutritiva, saludable y lo más natural posible para satisfacer las necesidades nutricionales de sus hijos de una manera práctica.

La estrategia de enfoque se combina con una estrategia de diferenciación, pues para satisfacer las necesidades de nuestro segmento de clientes ofreceremos un producto que se diferencia de la competencia, completamente natural con un alto valor nutritivo con un envase práctico y amigable.

8. Ventaja competitiva

Seremos la primera empresa que ofrecerá compotas hechas con frutas naturales (manzana, mango) y cereales (quinua) lo que nos permitirá obtener un producto natural con alto valor nutritivo, posicionándonos en la mente de nuestros clientes como la mejor alternativa para la alimentación complementaria de sus hijos.

La manzana es muy rica en nutrientes, encontramos en ella buenas cantidades de potasio, ácido fólico, vitaminas A, B y C además de contener fibra y calcio que ayudan al tránsito intestinal mejorando la digestión. El mango es muy rico en minerales como el magnesio y potasio, asimismo, posee un alto contenido en fibras que ayudan a regular el tránsito intestinal; también contiene vitaminas A y C. La quinua posee un alto nivel de proteínas, está compuesta por minerales tales como: calcio, hierro, magnesio, fósforo y vitaminas como C, E, B1, B2 y niacina. También es rica en aminoácidos que influyen en el desarrollo cerebral, tiene un alto grado en contenido en grasa como el omega 6, sumado a ello es una importante fuente de fibra soluble e insoluble.

Tabla 9. Descripción de componentes alimenticios de materia prima para las compotas

TABLAS PERUANAS DE COMPOSICIÓN DE ALIMENTOS

Composición en 100 g de alimentos

Grupo de alimentos	CÓDIGO	Nombre del alimento	Energía <ENERC> kcal	Energía <ENERC> kJ	Agua <WATER> g	Proteínas <PROCNT> g	Grasa total <FAT> g	Carbohidratos totales <CHOCDF> g	Carbohidratos disponibles <CHOAVL> g	Fibra cruda <FIBTG> g	Fibra dietaria <FIBTG> g	Cenizas <ASH> g	Calcio <CA> mg	Fósforo <P> mg	Zinc <ZN> mg	Hierro <FE> mg	Retinol µg	Vitamina A equivalentes totales <VITA> µg	Tiamina <THIA> mg	Riboflavina <RIBF> mg	Niacina <NIA> mg	Vitamina C <VITC> mg
Cereales	A 51	Quinua blanca (Junín)	343	1436	11,8	12,2	6,2	67,2	61,3	5,7	5,9	2,6	85	155	3,3	4,2			0,2	0,15	0,95	
	A 52	Quinua blanca (Puno)	346	1448	11,1	13,3	6,1	67,1	61,2	5,1	5,9	2,4	120	165	2,5	4,31			0,4	0,24	1,8	
Frutas	C 41	Mango P.C.	60	251	83	0,4	0,2	15,9	14,1	1	1,8	0,5	17	15	0,04	0,4	159	38	0,03	0,11	0,39	24,8
	C 42	Manzana nacional P.C.	54	226	84,7	0,3	0,1	14,6	13,3	0,8	1,3	0,3	5	11	0,05	1,4	0	2	0,03	0,04	0,13	1,3

Fuente: Ministerio de Salud (2009). Instituto Nacional de Salud, Tablas peruanas de composición de alimentos.

Nuestros productos estarán avalados por especialistas en nutrición y representantes del Colegio Médico del Perú, lo cual favorecerá a lograr la confianza de nuestros clientes.

9. Estrategia de crecimiento (Ansoff)

Tabla 10. Estrategia de crecimiento

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración	Desarrollo de productos
		Marcas existentes tales como: Gloria Bebé, Heinz, Gerber, Alpina Baby, La Frondosa, Nutri Baby Orgánico, Smiley Kids, Agú, Organic Republic.	
		Tiendas de <i>retail</i> y tiendas por conveniencia.	
	Nuevos	Ampliación del mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia 2018.

De acuerdo con la estrategia de crecimiento (Ansoff), optaríamos por la penetración de mercados. Debido a que ya existe un mercado con productos de alimentación complementaria para infantes de 6 meses a 2 años, buscando mantener estándares de producción de alta calidad para crear y posicionar una buena imagen de nuestros productos hacia los clientes.

Capítulo V. Plan de *marketing*

1. Objetivos del plan de *marketing*

El presente plan de negocio busca diferenciar nuestro producto de los productos del resto de competidores locales al producir y comercializar compotas elaboradas con materias primas naturales (productos peruanos) de alto aporte nutricional. De acuerdo con las entrevistas realizadas por nuestra parte identificamos que la mayoría de los consumidores en Lima optan por consumir compotas de marcas como Heinz en un 44,9% y Gerber en un 39,46% que se caracterizan por usar azúcar añadida y almidón.

Adicionalmente, y sobre la base de los resultados de nuestras encuestas encontramos que el factor componentes naturales y vitaminas es muy valorado por los compradores, así como el aporte nutricional del producto; a raíz de estos resultados es que se busca ofertar compotas con una variedad de sabores e ingredientes no tradicionales que aseguren una adecuada nutrición en los niños de acuerdo con cada fase de su etapa de crecimiento.

Los objetivos generales de Marketing lo tenemos dividido en 3 pilares que son: Posicionamiento de la marca, Incremento progresivos de ventas y fidelización de los clientes (ver la tabla 11).

Tabla 11. Objetivos generales, objetivos específicos e indicadores del plan de marketing

Objetivos generales	Objetivos específicos	Indicador	CP (1 año)	MP (3 años)	LP (5 años)
Posicionamiento de la marca	Valor de marca	Reconocimiento de marca - Cuota de mercado	50%	60%	70%
Incrementos progresivos de Ventas	Participación de mercado	Participación de mercado (ventas propias/estimación de ventas del mercado)	3%	6%	8%
Fidelización de los clientes	Fidelidad / Satisfacción	Tasa de retencion (Churn Rate)	80%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Análisis de las 4 P

2.1 Producto/Servicio

2.1.1 Definición

Nuestro producto consiste en compotas naturales, es decir sin preservantes, saborizantes ni colorantes artificiales, libres de gluten ni azúcares añadidos. Asimismo, destacamos que de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) no es recomendable para lactantes el consumo de azúcar debido a que puede ocasionar daños en los dientes de los niños, sobrepeso infantil y reducir el apetito del niño.

Como valor añadido planteamos brindar información nutricional para los padres, que los ayuden en la alimentación de sus hijos con información publicada a través de nuestra página web.

La determinación del uso de materia prima en base a manzana y mango se realizó en un panel conformado por 40 infantes comprendidos entre los 6 meses a 2 años de edad debidamente acompañados por sus padres, para ello empleamos el principio de prueba de escala hedónica facial; considerada como idónea para niños la cual demuestra mediante aspectos gestuales inmediatos la aceptación o rechazo del producto ofrecido garantizándonos un alto grado de confiabilidad para la elaboración de compotas naturales HamHam.

Gráfico 3. Muestra de escala hedónica facial








FORMATO 20. PARA ESCALA HEDONICA FACIAL

NOMBRE: RAFAELLA VALENTINA FECHA 01.06.18.

NOMBRE DEL PRODUCTO MIKHUNA BABY FRUITS.

Pruebe el producto que se presenta a continuación.

Por favor marque con una X, sobre la carita que mejor describa su opinión sobre el producto que acaba de probar.

 Me gusta muchísimo	 Me gusta bastante	 Me gusta ligeramente	 Ni me gusta ni me disgusta
 Me disgusta ligeramente	 Me disgusta bastante	 Me disgusta muchísimo	

COMENTARIOS. LA DEGUSTACIÓN SE REALIZÓ A UNA INFANTE DE 14 MESES CON UN PRODUCTO MIKHUNA ELABORADO EN BASE A MANZANA, OBTENIENDO UNA APROBACIÓN GESTUAL POR PARTE DEL INFANTE LLEGANDO A ULTIMAR UN ENVASE COMPLETO PRESENTACIÓN EN VÍTRIO DE 113gr.

MUCHAS GRACIAS!

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.1.2 Ciclo de vida

En el caso de las compotas, estas se encuentran en una etapa de madurez, sin embargo, no existen muchas alternativas naturales que estén libres de preservantes, azúcar añadido y almidón, esto combinado con los cambios de hábitos del consumidor (tendencia de consumo de productos naturales y consumo fuera de casa) pueden ampliar el ciclo de vida para nuestro producto.

2.1.3 Marca

Considerando las características que poseen las compotas naturales se decidió escoger el nombre “HamHam” – “*Natural puree of fruits and vegetables*”. “HamHam” es el sonido que generan los bebés cuando tienen hambre y que es muy recordado por los padres debido a que con este sonido logramos identificar que nuestros hijos tienen hambre.

La marca busca diferenciarse del resto creando un vínculo emocional con los clientes manteniendo su preferencia. Observando los diferentes vínculos emocionales que tienen los niños se decidió utilizar el sonido que generan los niños en sus primeros años de desarrollo y que termina siendo el primer contacto afectivo con los padres.

El nombre HamHam, es un nombre sencillo y fácil asociar para los clientes, además nos permite crear una gama interesante de productos con diferentes presentaciones.

2.1.4 Logotipo

Se creará a partir de los factores físicos y emocionales que interactúan durante los primeros años entre una madre y un hijo. Por este motivo se decide utilizar un logotipo maternal retratando a un bebe que se encuentra sonriendo a la hora de recibir sus alimentos.

Gráfico 4. Logotipo del producto



Fuente: Elaboración propia 2018.

2.1.5 Empaque - Tamaños

Sobre la base de nuestras encuestas hemos detectado que la preferencia de los consumidores en Lima con un 74,85% es el envase de vidrio por considerarlo más higiénico y eco amigable con el medio ambiente debido a que se podría reciclar, además no interfiere con el sabor de los alimentos. Respecto al tamaño, se ha elegido la presentación de 113 g.

Gráfico 5. Envase del producto



Fuente: Elaboración propia 2018.

2.1.6 Etiquetado

En la etiqueta frontal se plantea presentar la marca, el logo, la variedad de la compota, el contenido neto y resaltar que se trata de un producto 100% natural libre de azúcar añadido y almidón, y que se trata de un producto para infantes mayores de 6 meses. En la etiqueta posterior, de acuerdo con la normativa vigente, se especificará la composición del producto, la tabla de valores nutricionales, fechas de elaboración y vencimiento, los datos de producción, número de lote, código de barras y registro sanitario.

Gráfico 6. Etiquetado del producto



Fuente: Elaboración propia 2018.

2.2 Precio

2.2.1 Estructura de precios (fijación de precios)

De acuerdo con el análisis del precio de los competidores, la expectativa de los potenciales clientes encuestados y los costos de producción se ha determinado un precio al cliente final de 5 soles para compotas de presentación en vidrio con capacidad de 113 g.

Tabla 12. Precio compotas en el mercado peruano

Marca	Tipo de producto	Presentación	Peso	Precio mercado promedio soles
Gloria	No Orgánico	Envase de vidrio	113 g	2,90
Pulp	No Orgánico	Sachet con boquilla/envase de vidrio	90 g	1,60
Colagos Agú	No Orgánico	Sachet con boquilla	113 g	1,99
Heinz	No Orgánico	Sachet con boquilla/envase de vidrio	113 g	3,19
Smile kids	Orgánico	Sachet con boquilla	113 g	5,90

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 13. Los costos variables directos

Compota de manzana	Compra de materia prima manzana	0,312
	Compra de materia prima quinua	0,068
	Compra de envases	0,627
	Compra de etiquetas unitarias	0,110
	compra de cajas para embalaje	0,005
Total		1,152
Compota de mango	Compra de materia prima mango	0,382
	Compra de materia prima quinua	0,068
	Compra de envases	0,627
	Compra de etiquetas unitarias	0,110
	compra de cajas para embalaje	0,005
Total		1,222

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.2.2 Estrategia de precio

En coherencia con nuestra estrategia de enfoque por diferenciación, planteamos un precio de 5 soles, el cual es superior al precio promedio del mercado, debido a las características distintivas del producto en cuanto a poseer ingredientes 100% naturales y mayor contenido nutricional que los competidores.

2.2.3 Punto de equilibrio

Considerando los costos fijos, variables y el precio de venta a nuestros clientes directos el punto de equilibrio se alcanza con la venta anual de 210.451 unidades o 17.538 unidades al mes.

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

2.3 Plaza o distribución

De acuerdo con lo encontrado en las encuestas el principal canal por el que adquieren este producto son los supermercados con un 79,63%, por lo que es importante tener presencia por este medio, sin embargo, la mayoría de los supermercados exigen que sus proveedores tengan al menos 2 años en el mercado, por lo que inicialmente utilizaremos los otros canales que estarían conformados por farmacias (Mifarma e Inkafarma) y tiendas por conveniencias (Listo, Tambo, Repshop, Viva, Mimarket).

2.4 Promoción

2.4.1 Publicidad

Para el posicionamiento inicial de la marca y el producto se tiene contemplado realizar alianzas con los principales pediatras y nutricionistas locales, así como eventos en centros comerciales entregando muestras gratis, así como degustación del producto. Asimismo, se utilizarán las redes

sociales para comunicar los beneficios de nuestro producto.

2.4.2 Selección de medios

Generar relaciones con guarderías, maternidades, pediatras para fomentar las ventajas del uso de compotas. Asimismo, durante los primeros meses debemos promocionar el producto alrededor de mercados y supermercados destacando el uso de la quinua y las vitaminas que aporta a nuestros productos para el desarrollo de los infantes.

2.4.3 Promoción de ventas

Durante el proceso de introducción del producto utilizaremos la estrategia de “*sampling*” otorgando muestras gratuitas de nuestros productos a los médicos pediatras que se desempeñen dentro de clínicas de importancia para que sean facilitadores indirectos de nuestras compotas; también serán distribuidas de manera gratuita en las ferias o campañas publicitarias que organicemos en coordinación con los médicos pediatras y nutricionistas respectivos. Este sistema del “*sampling*” se dará en un plazo de 3 meses contados a partir del lanzamiento de nuestro producto.

Nuestro sistema de promoción de ventas será enfocado de la siguiente manera:

- Por la compra de 6 unidades de compotas “HamHam” obsequiaremos cucharitas para la alimentación de los infantes. Esta campaña se dará dos veces al año en los meses de febrero y setiembre, respectivamente.
- Por la compra de 12 unidades de compotas se otorgará un cupón promocional para una sesión de fotos con la cual tendrán acceso a recibir de la sesión 2 fotos impresas a escoger. Esta campaña se dará solo en los meses de diciembre en coyuntura con las festividades navideñas fomentando la unión familiar reflejada en un retrato que quedará como recuerdo obsequiado por parte de compotas “HamHam”.
- Realizar promociones “lleva 3 paga 2” durante los 6 primeros meses del lanzamiento del producto, buscando fortalecer la estrategia del “*sampling*” con que introduciremos nuestro producto.

El sistema de promociones “lleva 3 paga 2” lo replicaremos durante los meses de enero, febrero y marzo donde los padres aprovechan las vacaciones de sus hijos mayores y por consiguiente con aquellos que tienen infantes de 6 meses a 2 años, tendrían que desplazarse a diversos lugares llevando la alimentación complementaria.

2.4.4 Merchandising

Incluir en determinadas épocas del año, chupones o cucharas cuando los clientes compren un *pack*

de 3 compotas.

3. Plan de acción y cronograma de actividades

El plan de acción para la preparación de las compotas “HamHam” se pueden apreciar en la tabla 14.

Tabla 14. Cronograma de actividades (Proyecto HamHam)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES "HAM HAM"		P1 2019			P2 2019			P3 2019			P4 2019		
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1	COMPOTAS NATURALES "HAM HAM"	COMPO											
2	Planeamiento de Estrategia del producto	Planeamiento de Estrategia del producto											
3	Definición de materia prima a utilizar	Definición de materia prima a utilizar											
4	Estudio de segmentación de mercado	Estudio de segmentación de mercado											
5	Focus Group para determinar calidad y aceptación del producto "HAM HAM"	Focus Group para determinar calidad y aceptación del producto "HAM HAM"											
6	Definición de precios, presentación y canal de distribución	Definición de precios, presentación y canal de distribución											
7	Lanzamiento del producto	Lanzamiento del producto											
8	Ingreso a supermercados y tiendas por conveniencia	Ingreso a supermercados y tiendas por conveniencia											
9	Activaciones en puntos de venta	Activaciones en puntos de venta											
10	Promoción del producto a través de redes sociales	Promoción del producto a través de redes sociales											
11	Lanzamiento de promociones	Lanzamiento de promociones											
12	Inserción del producto por recomendaciones de médicos pediatras y nutricionistas	Inserción del producto por recomendaciones de médicos pediatras y nutricionistas											
13	Convenios con clínicas especializadas en atenciones pediátricas	Convenios con clínicas especializadas en atenciones pediátricas											
14	Elaboración de informes de situación del producto en el mercado	Elaboración de informes de situación del producto en el mercado											
15	Encuestas para medición de aceptación de las compotas	Encuestas para medición de aceptación de las compotas											
16	Revisión del comportamiento de ventas	Revisión del comportamiento de ventas											
17	Investigación y Desarrollo	Investigación y Desarrollo											
18	Prefactibilidad de elaboración de nuevos sabores	Prefactibilidad de elaboración de nuevos sabores											
19	Focus Group previos para determinar aceptación de nuevos sabores propuestos	Focus Group previos para determinar aceptación de nuevos sabores propuestos											

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Presupuesto de marketing y ventas

Se ha estimado el siguiente presupuesto para las actividades de promoción, publicidad y ventas:

Tabla 15. Presupuesto de marketing y ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de logo y material publicitario	800	400	800	400	400
Visitas a pediatras, clínicas, etc.	3.600	1.800	1.800	1.800	1.800
Muestras visitas	3.600	1.800	3.600	1.800	1.800
Degustadora	1.200	300	2.400	300	300
Muestras degustación	3.600	900	10.800	900	900
Promoción cucharitas	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Promoción fotos	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Promoción 3x2	9.000	9.000	18.000	18.000	18.000
Encuestas	500	500	500	500	500
Material impreso	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total	35.500	28.300	51.100	37.300	37.300

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Controles y planes de contingencia del plan de *marketing*

Como parte de los controles se planea hacer un seguimiento permanente de indicadores como el nivel de ventas, así como de la percepción del producto a través de encuestas.

Como alternativas en nuestro plan de contingencia se plantean las siguientes posibilidades:

- Reenfocar la segmentación del cliente por criterio geográfico, incluyendo provincias como destino.
- Reenfocar la segmentación del cliente dirigiéndonos también a consumidores de la tercera edad.
- Rediseño de producto, incluyendo nuevas variedades de sabores.

Capítulo VI. Plan de operaciones

En nuestro plan de operaciones detallaremos todos los aspectos técnicos y organizativos de la empresa; asimismo, determinaremos todos los recursos y costes necesarios para nuestros procesos productivos en la elaboración de nuestras compotas naturales.

1. Objetivos del plan de operaciones

El objetivo de establecer nuestro plan de operaciones radica en estandarizar nuestros lineamientos para nuestro proceso productivo, buscando la maximización en el uso de nuestros recursos (personal, materia prima y tecnológica), así como el mejoramiento constante en el control de nuestros inventarios y la eficiencia en la reducción de nuestros costos (ver la tabla 16).

Tabla 16. Objetivos, indicadores y tiempo de medición del plan de operaciones

Objetivos generales	Objetivos específicos	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Calidad	Satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción al cliente	92%	95%	98%
	Fidelización del cliente	Reporte de ventas	90%	92%	95%
	Confiabilidad del producto	Reporte de incidencias en la producción	30%	20%	10%
Costos	Reducción de <i>stock</i> /inventarios	Reporte de inventarios trimestrales	92%	95%	98%
	Eliminación del gasto no necesario	Reporte de los gastos de producción/administración	85%	90%	100%
	Cumplimiento del presupuesto	Presupuesto financiero anual	90%	94%	98%
Flexibilidad	Automatización de los procesos	Reporte de capacidades de personal	KPI	KPI	KPI
	Respuesta al lanzamiento de nuevas presentaciones	Reporte de ventas de los nuevos productos	70%	80%	100%
	Respuesta a una mayor demanda	Capacidad de adquisición de nuevas máquinas de producción	85%	95%	100%
Entregas	Reducción de esperas/demoras	Reporte de rechazos	95%	98%	98%
	Cumplimiento de pedidos	Cronograma de pedidos	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Estrategia de operaciones

Nuestras estrategias estarán orientadas a cumplir con los objetivos generales establecidos en el plan de operaciones determinando el área funcional responsable haciendo viable cumplir con cada meta establecida (ver la tabla 17).

Tabla 17. Estrategia de operaciones conforme a objetivos generales

Estrategia	Calidad	Costo	Flexibilidad	Entrega	Responsable
Producto que cumpla con las características ofrecidas	X		X		Jefe de Operaciones y Control de Calidad
Control de la calidad del servicio a través de encuestas	X				Administración
Trabajadores capacitados y motivados	X	X	X		Gerencia General
Análisis del proceso de producción al final del primer año para identificar y minimizar errores	X	X	X	X	Jefe de Operaciones y Control de Calidad
Control y supervisión de entrega de pedidos	X			X	Jefe de Operaciones y Control de Calidad
Cumplimiento de presupuesto	X	X			Gerencia General
Adquisición de máquinas industriales	X	X	X		Gerencia General
Innovación en la elaboración de nuevos productos	X	X	X		Jefe de Ventas y Mercadeo
Búsqueda y negociación de proveedores calificados	X	X	X	X	Administración

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Diseño de servicios

El diseño del servicio estará orientado a organizar a las personas de la empresa en brindar productos con altos estándares de calidad, buscando crear un valor y beneficio satisfactorio para nuestros clientes, brindándoles seguridad en la adquisición de nuestros productos, ocasionando en ellos experiencia de adquirir productos altamente naturales y nutricionales afianzando introducir nuestra marca en los tiempos y plazos establecidos conforme a nuestro plan operativo.

3.1 Proveedores claves

Como proveedores claves tenemos:

- Vendedores mayoristas del mercado de frutas Santa Anita para la adquisición de materia prima (manzana, mango).
- Empresa proveedora nacional de los envases para las compotas.
- Empresa abastecedora de la harina quinua.
- Red de transportistas encargados para la distribución de nuestros productos.
- Empresa encargada de las etiquetas donde detallaremos la composición nutricional de las compotas.
- Empresa encargada del mantenimiento de nuestras máquinas industriales.

3.2 Descripción de los acuerdos y relaciones comerciales futuras

Se proyecta para el primer año una venta aproximada de 221.334 compotas, para lo que es necesario concretar contratos de distribución con los principales puntos de venta, como las tiendas

por conveniencia (Tambo) y Farmacias. A partir del tercer año se plantea ingresar a supermercado, siendo estos el lugar de compra preferido por nuestros clientes finales.

3.3 Ficha técnica

En la tabla 18 mostraremos detalles y características de las compotas a producir:

Tabla 18. Ficha técnica de la compota natural HamHam

Nombre	Compota de frutas mixtas y quinua																						
Descripción	Producto elaborado a base de pulpa de fruta y quinua, sin azúcar, sin preservantes, sin colorantes, endulzado naturalmente con fructuosa, tratado térmicamente y envasado herméticamente en envase de vidrio.																						
Composición (ingredientes)	Pulpa de frutas (xxx) y quinua, frutuosa y agua.																						
Características Microbiológicas	<table><tr><th colspan="2">Análisis</th><th colspan="2">Plan de muestreo</th><th>Aceptación</th><th>Rechazo</th></tr><tr><th>Prueba de esterilidad comercial (*)</th><th></th><th>n</th><th>c</th><th></th><th></th></tr><tr><td></td><td></td><td>5</td><td>0</td><td>Estéril comercialmente</td><td>No estéril comercialmente</td></tr></table>					Análisis		Plan de muestreo		Aceptación	Rechazo	Prueba de esterilidad comercial (*)		n	c					5	0	Estéril comercialmente	No estéril comercialmente
Análisis		Plan de muestreo		Aceptación		Rechazo																	
Prueba de esterilidad comercial (*)		n	c																				
		5	0	Estéril comercialmente	No estéril comercialmente																		
Características Físicas	Sabor: ligeramente dulce Color: de acuerdo a la pulpa de fruta empleada																						
Vida Útil	6 meses a temperatura ambiente, una vez abierto mantener refrigerado 3 días.																						
Condiciones de Almacenamiento	A temperatura ambiente																						
Uso previsto	Infantes de 6 a 24 meses																						
Envase y presentaciones	Pote de vidrio de 113 g																						
Etiquetado	Nombre del producto Peso Fecha de envasado Fecha de vencimiento Lote Registro sanitario			Condiciones de conservación Código de barras Información nutricional Datos de la empresa Logo Certificación HACCP																			
Instrucciones para manipulación y uso	Manipular con cuidado para evitar la ruptura del envase																						
Certificaciones	HACCP y Aprobado por el Colegio Médico del Perú																						

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 19. Ficha nutricional de la compota natural HamHam

Tamaño de la porción 113 g (1 envase) Porciones por envase: 1		
	100 g	1 porción
Energía	250kJ(65kcal)	300kJ(75kcal)
Grasa Total	0g	0g
Sodio	5mg	5mg
Carbohidratos totales	16g	18g
Proteínas	0g	0g
% Valor Diario *		
Vitamina C	35%	40%
Vitamina B6	10%	10%
Ácido fólico	6%	6%
Calcio	4%	6%
Hierro	4%	5%
Zinc	8%	8%
No es fuente significativa de grasa saturada		

* El % del valor diario para vitaminas y minerales está basado en la recomendación para niños dada por FAO/OMS.

Fuente: Etiquetado Nutricional, Incap (2012)²⁴.

²⁴ Incap (Sf). "Etiquetado Nutricional". En: *Educación alimentaria INCAP*. Fecha de consulta: 12/01/2018. <[http://www.incap.int/dmdocuments/inf-edu-alimnut COR/temas/11.etiquetadonutricional/pdf/11.etiquetadonutricional.pdf](http://www.incap.int/dmdocuments/inf-edu-alimnut_COR/temas/11.etiquetadonutricional/pdf/11.etiquetadonutricional.pdf)>.

4. Diseño de procesos operativos

4.1 Identificación y mapeo de procesos

En el anexo 3 se detalla el mapeo de procesos, donde se muestra como cada unidad de negocios se va a integrando a través de actividades que se relacionan entre sí en búsqueda de un mismo objetivo y resultado.

4.2 Breve descripción de procesos

P1: Proceso administrativo financiero: se fijan las directrices, objetivos y metas de la organización buscando consolidar y afianzarse en el mercado. Determinar los lineamientos del comportamiento del personal dentro de la organización a través del código ética y manual de funciones asignado a cada personal dentro de su área establecida.

P2: Proceso de *marketing*: encargados de orientar a definir las estrategias de ventas de acorde a encuestas realizadas, *focus group* o diversas informaciones que puedan recabar de los consumidores finales.

P3: Proceso de operaciones: definen los procesos de operatividad del sistema de producción de las compotas, asimismo, definen su reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo que contribuya en garantizar las condiciones de seguridad y salvaguardar la salud, integridad física y el bienestar de los trabajadores.

P4: Proceso comercial: definición de distribución y comercialización de productos, determinación de precios de ventas y sistema de bonificaciones respecto a cada cliente objetivo.

P5: Proceso de planificación de planes presupuestales: se determinan todos los objetivos presupuestales financieros como inicio de operaciones y objetivos metas los cuales se pretende alcanzar basándose en incrementar las ventas, y mejorar el control y reducción de gastos.

P6: Proceso de auditoría: definen los procesos de seguimiento y control asignados a todas las áreas que desempeñan funciones dentro de la organización.

7: Proceso de estudio de *marketing*: identificar las necesidades del consumidor con la finalidad de mejorar e innovar en los productos a fabricar, buscando obtener una rentabilidad futura.

P8: Proceso de diseño publicitario: se determinará las formas diversas de promocionar nuestros productos a través de los diversos medios de comunicación que podrían ser audiovisuales, así como también se determinara en poner énfasis que nuestro producto es altamente nutritivo y 100% natural.

P9: Proceso de planificación y compra de insumos: de acuerdo con información recepcionada de procesos precedentes se determinará el mercado objetivo hacia donde enfocaremos nuestras ventas, conforme a ello planificar la cantidad de insumos y materia prima necesarias para la producción, por consiguiente, gestionar la respectiva negociación con nuestros diversos proveedores.

P10: Proceso de abastecimiento de insumos: registro de emisión de órdenes de compra de mercadería conforme previa planificación de proceso de compra.

P11: Proceso de almacenamiento: registro de ingreso de mercadería de acuerdo con OC emitidas a los diversos proveedores, se emitirá un reporte de kardex valorado para un mejor manejo y control en unidades y medición de costos respectivos. Este proceso está determinado conforme a las buenas prácticas de manufactura (BPM), lo cual permitirá una optimización de procesos.

P12: Proceso de fabricación de compotas: estará siendo constantemente supervisado por el jefe de operaciones quien se encargará de monitorizar los procesos establecidos de acorde a las BPM, lo cual garantizará reducir los tiempos en la ejecución de la actividad optimizando recursos y automatizando diversos procesos; para ello se busca en un mediano plazo poder contar con la certificación de ISO 9001.

P13: Proceso de control de calidad: será ejecutado por el jefe de operaciones.

P14: Proceso de almacenamiento de producto terminado: se utilizará el sistema de BPM que garantice el óptimo desempeño respectivo para el almacenamiento de los productos terminados.

P15: Proceso de distribución: se procederá a atender los requerimientos recibidos a los diversos canales de distribución ubicados en Lima Moderna.

P16: Servicio de venta y postventa: se encargará buscar nuevos canales de venta, buscar nuevas negociaciones para ampliar nuestro mercado con el ingreso al sector *retail* y supermercados diversos que nos permitan desarrollar mayor venta; asimismo, se encargarán de verificar incidencias por algún tipo de observación realizada postventa.

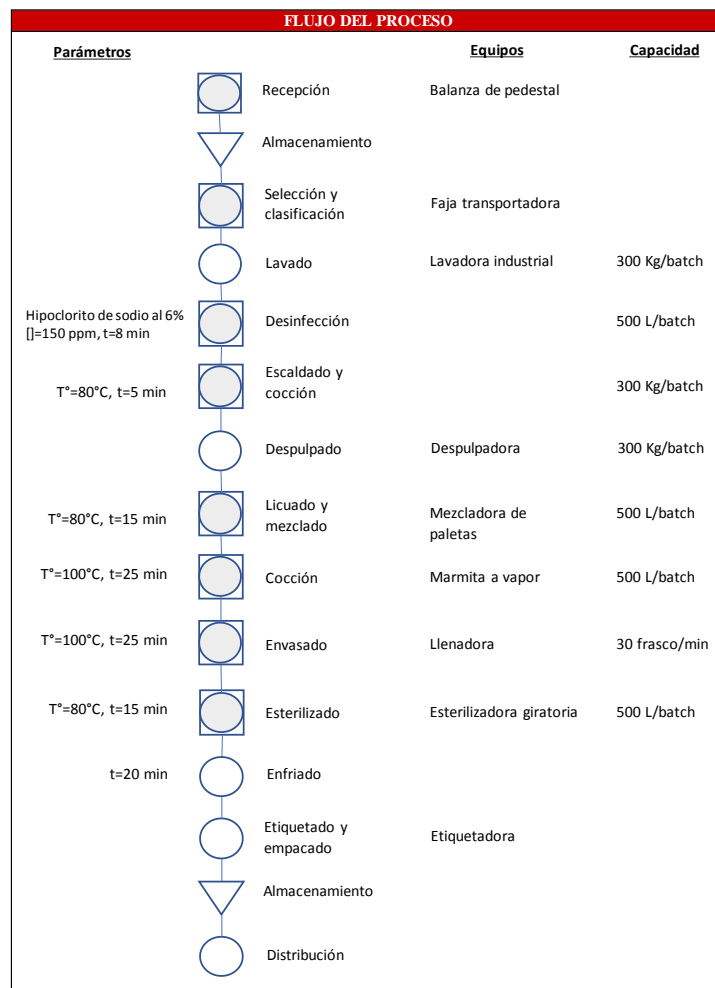
P17: Proceso de soporte contable, tributario, financiero: determinar el adecuado registro de los diversos comprobantes de pagos emitidos y recibidos; así como de seguir los lineamientos contables de acorde a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y normativa tributaria vigente.

4.3 Diseño de procesos principales

4.3.1 Diagrama de flujo del proceso abastecimiento, producción y distribución de compotas

El siguiente gráfico muestra a detalle el sistema de proceso de abastecimiento, producción y distribución de la compota de manzana.

Gráfico 7. Flujo de producción de compota



Fuente: Elaboración propia 2018.

Descripción de etapas del proceso

Recepción: esta etapa se inicia desde la descarga de los productos (materias primas, insumos, envases) de los vehículos de transporte hasta que estos son colocados en las zonas de almacenamiento. Durante la recepción se evalúa cada lote de producto y dicha información es registrada, además se evalúa las condiciones de higiene del transporte. Se procede al conteo y/o pesado y es registrado, para el pesado se emplea en una balanza de pedestal con capacidad de 2000 kg.

Almacenamiento: esta etapa se inicia desde que los productos son colocados en las zonas de almacenamiento, donde serán mantenidos hasta que sean requeridos, se aplica el principio primeras entradas, primeras salidas (PEPS) o primero en vencer, primero en salir (PVPS). Todos los productos son colocados sobre parihuelas para evitar el contacto directo con el piso. Esta etapa puede ser opcional.

Selección y clasificación: consiste en seleccionar manualmente las materias primas (frutas) y separar aquellas defectuosas tales como hongos, magulladuras, podridas, verdes, etc. Este se realiza en una faja transportadora, que tiene conexión directa con la máquina lavadora.

Lavado: esta etapa consiste en la eliminación de suciedad presente en la superficie del producto. Este se realiza en una lavadora industrial, este equipo tiene cepillos para retirar los residuos. La capacidad del equipo es de 300 kg/batch.

Desinfección: las frutas son desinfectadas con solución de hipoclorito de sodio al 6% a 150 ppm durante 8 minutos por inmersión en recipientes de capacidad 500 L/batch. La concentración de la desinfección se mide con el uso de cintas colorimétricas y el tiempo de contacto es controlado mediante un reloj; ambos datos (concentración y tiempo) son registrados en el formato correspondiente.

Esta verificación debe realizarse en cada batch de desinfección.

Escaldado y/o cocción: se realiza el escaldado o cocción que elimina o disminuye la carga microbiana de la superficie de los productos, reblandece los tejidos, mejora la apariencia del producto, disminuye la cantidad de agua y gases contenidos en los tejidos, reduce la cantidad de enzimas y finalmente ayuda a fijar el color de los productos frutícolas. El proceso de escaldado es para la piña se realiza con agua caliente a 85°C por 5 minutos. Para la manzana, se realiza la cocción y se realiza a 100°C por 8 a 10 minutos.

Despulpado: esta etapa se refiere a los procesos por la cual se someten las frutas al pelado, despepitado, descorazado, para extraer la pulpa de las frutas. Este se realiza en una despulpadora de capacidad 150-200 kg/hora.

Licuada y mezclado: esta operación se realiza empleando la licuadora industrial de capacidad 500 L/batch que a su vez realiza el tamizado con una malla de 0,5 mm, luego se adicionan las materias primas (frutas y quinua) e insumos (endulzante natural) para su mezclado y obtener una pasta homogénea. La mezcladora de paletas tiene una capacidad de 500 L/batch.

Cocción: esta operación se realiza en una marmita con capacidad de 500 L y permite la reducción del contenido de humedad, la concentración de los sólidos solubles (grados Brix: °Bx) y principalmente el aumento de la temperatura de la pulpa que permita una mayor solubilidad del azúcar y los insumos a añadir. Se tienen diferentes temperaturas para cada tipo de fruta.

Envasado: consiste en colocar los productos en el envase primario, potes de vidrio de 130 g, este proceso se realiza en caliente para generar vacío. Este se realiza mediante un dosificador y a la vez realiza un control del peso. Para este proceso se emplea una llenadora de capacidad 30 frascos/minuto.

Esterilizado: este proceso se realiza en una esterilizadora giratoria a 100°C por 20 minutos, cuyo objetivo es inactivar los microorganismos perjudiciales y lograr la esterilidad comercial, por ser un producto para infantes. El equipo tiene una capacidad de 500 L/batch.

Enfriado: el enfriado se realiza con chorros de agua fría generando el shock térmico, que a la vez permite realizar la limpieza exterior de los envases de algunos residuos del producto que se hubieran impregnado. El tiempo de este proceso dura 15 minutos.

Etiquetado/empacado: el etiquetado y empacado se realiza de manera automática con una etiquetadora a través de una faja transportadora y posterior empacado en cajas de cartón de 24 unidades.

Almacenamiento: se debe almacenar a temperatura ambiente.

Distribución: al momento de realizar el despacho, el personal verifica las condiciones higiénico-sanitarias del vehículo de transporte y del personal, para su distribución a los puntos de venta.

5. Diseño de instalaciones (tamaño / localización)

Se ha determinado que nuestras instalaciones estarán ubicadas en la provincia y departamento de Lima siendo el distrito de Santa Anita el escogido debido a su proximidad al Mercado Mayorista de Frutas y por su fácil acceso a los puntos escogidos como nuestro canal de distribución (Lima Moderna); asimismo, consideramos la ubicación como un lugar adecuado referente a condiciones laborales (agua, luz, tecnología); la dirección de las instalaciones será en la Zona Este 1 “Corredor Nicolás Ayllón” Urbanización Sapotal 1ra. etapa Mz. D Lote 35 (ubicado en las cercanías a la carretera central y la avenida separadora industrial) que contará con un área de terreno de 200 m², de los cuales 30 m² serán destinados a áreas administrativas, 100 m² almacenes y 70 m² a área de producción; habiendo considerado el costo de alquiler a \$ 6.20; los costos de renta en la zona oscilan entre \$ 5,50 y \$ 9,40 por m² ²⁵.

²⁵ Colliers International (2017): “Reporte Industrial 1S 2017”. Fecha de consulta: 22.04.2018. <<http://www.colliers.com/-media/files/latam/peru/1s%20industrial%201s-%202017.pdf?la=es-PE>>.

Gráfico 8. Zona Industrial Este 1 (Ate, San Luis, Santa Anita)



Elaboración: Colliers International (2017), Reporte Industrial 1S.

6. Actividades pre-operativas (presupuesto pre-operativo)

Tabla 20. Tabla de costos por actividades pre-operativas

Actividades Pre-operativas	Importe S/
Constitución de la empresa	800,00
Registro de Marca	534,99
Licencia de Financiamiento	279,00
Certificaciones DIGESA, plan HACCP	1.446,10
Alquiler de local	4.092
Compra de maquinaria principal y secundaria de producción	66.531,61
Compra de Materia prima	91.846,66
Compra de envases y etiquetas	12.492,45
Útiles de oficina	1.200
Equipos de oficina	8.346
Útiles de limpieza	2.400
Muebles y Enseres	3.450
Gastos de acondicionamiento	5.000
	193.418,81
Inversión Inicial	193.418,81

Fuente: Elaboración propia 2018

Capítulo VII. Parte legal y plan de recursos humanos

1. Requerimientos legales

Constitución de la empresa

El primer paso para la constitución de la empresa es verificar en Sunarp que el nombre escogido para nuestra empresa no exista; una vez verificado, se realiza la reserva. En nuestro caso, hemos escogido el nombre de HamHam y la forma societaria de Sociedad Anónima Cerrada por lo que la razón social sería HamHam S.A.C.

Una vez reservado el nombre, se elabora la minuta de constitución, en donde se expresa el pacto social, consignándose: los datos de los fundadores, su manifestación de la voluntad, monto del capital social, forma de pago del capital social, primeros administradores y el estatuto social. Luego la minuta debe ser elevada a escritura pública mediante un notario, para posteriormente ser inscrita en los registros públicos.²⁶

El costo aproximado de este trámite está entre 600 y 800 soles.

Inscripción en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)

Se debe inscribir a la empresa en el Registro Único de Contribuyente (RUC), para que se le asigne un número de RUC. Para esto uno debe acercarse a las oficinas de SUNAT, presentando: DNI del representante legal, Ficha o partida electrónica certificada por Registros Públicos, Formulario N° 2119 Solicitud de inscripción y el Formulario N° 2054 Representantes Legales²⁷.

Este trámite es gratuito.

Una vez que se cuente con el número de RUC, se podrá solicitar la impresión de comprobantes de pago en las imprentas autorizadas.

Registro de marca y logo

El trámite para el registro de marca se realiza ante Indecopi y tiene una duración de 45 días. Se debe presentar el formato de solicitud por triplicado, indicar los datos del solicitante, señalar el

²⁶ Martínez, Benjamín (2013). “*Ley General de Sociedades*”. Lima: Entrelíneas SRL.

²⁷ SUNAT (2018) “Inscripción al RUC – Empresas”. En: *SUNAT Orientación al contribuyente*. Fecha de consulta: 15/08/2018. <<http://orientacion.sunat.gob.pe/images/imagenes/formularios/f-2119.pdf>>

domicilio para el envío de notificaciones, indicar cuál es el signo que se pretende registrar, incluyendo logotipo y consignar los productos que se desean distinguir con el signo solicitado, así como la clase a la que pertenece. Se debe firmar la solicitud y adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite.

El registro de la marca tiene una vigencia de 10 años y un costo de 534,99 soles²⁸.

Licencia de funcionamiento

Para iniciar operaciones es necesario contar con la licencia de funcionamiento, la cual debe ser solicitada a la municipalidad de la localidad. Se debe presentar el formato de solicitud, copia de vigencia de poder del representante legal, declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad y pagar el derecho al trámite. El trámite tiene una duración de 15 días.

La licencia de funcionamiento es indefinida y el derecho del trámite tiene un costo de S/ 279 para locales entre 101 m² y 500 m².²⁹

Certificaciones de DIGESA

De acuerdo con la normativa peruana, para poder producir y comercializar alimentos industrializados es necesario contar con un registro sanitario emitido por DIGESA. Para solicitar el registro la empresa deberá presentar: formulario suscrito por el representante legal de la empresa, resultados de los análisis físicoquímicos, microbiológicos y en el caso de productos para lactantes también el análisis bromatológico. También se deberá adjuntar la etiqueta donde se deberá consignar: nombre comercial y marca del producto, declaración de los ingredientes en orden decreciente, razón social, dirección del fabricante, código de registro sanitario, fecha de vencimiento, código de lote, condiciones especiales de conservación y etiqueta nutricional.

La duración del trámite es de 7 días hábiles y el costo de 390 soles.

También se deberá tramitar con DIGESA el certificado de libre comercialización de alimentos de consumo humano fabricados en el país el cual tiene un costo de 70,80 soles y el trámite dura 5 días.

²⁸ Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) Sf. "Registro de marcas de producto y/o servicio". En: INDECOPI procedimiento de registro de marcas/tasas. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<https://www.indecopi.gob.pe/web/derecho-de-autor/tasas?>>.

²⁹ Municipalidad de Santa Anita Sf. "Licencias". Sección Licencias de funcionamiento. En: *Sub gerencia de comercialización y licencias*. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<https://www.munisantanita.gob.pe/scomercial.php>>.

Finalmente, se deberá solicitar a DIGESA la Validación Técnica Oficial del Plan HACCP, para lo cual se deberá presentar: solicitud única de comercio exterior, manual de buenas prácticas de manipulación, programa de higiene y saneamiento y última versión del plan HACCP por la línea de producto. La duración de este trámite es de 30 días hábiles y el costo de 985,30 soles.³⁰

2. Objetivos del plan de RR.HH.

Tabla 21. Tabla de objetivos de recursos humanos

Objetivos generales	Objetivos específicos	Indicador	Herramienta	CP (1 año)	MP (3 años)	LP (5 años)
Contar con el talento necesario que asegure el crecimiento sostenible eficientemente	Contar con personal talentoso	Porcentaje de personal con desempeño óptimo (≥ 3)	Evaluación de desempeño	75%	85%	95%
	Minimizar la rotación de personal	Índice de rotación de personal	Registro de ceses y contrataciones	23%	15%	8%
Lograr un adecuado clima laboral	Personal identificado y comprometido con la empresa	Porcentaje de satisfacción del personal	Evaluación de clima laboral	85%	85%	95%
Ser un empleador responsable	Cumplir puntualmente con los pagos	Días de retrasos	Días de retraso en pagos	1	0	0

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Estrategias

3.1 Contar con el talento necesario que asegure el crecimiento sostenible eficientemente

a) Diseño organizacional eficiente

- Diseño organizacional: se plantea enfocarnos en los procesos principales de producción y control de calidad. Y valernos de socios estratégicos para otros procesos como distribución, contabilidad, etc.
- Estandarización de procedimientos: a fin de lograr una estandarización de los productos y la mayor eficiencia se plantea normalizar los procesos, principalmente de producción y manejo de almacenes.
- Alianzas estratégicas: es necesario trabajar con proveedores confiables que nos aseguren la calidad del servicio.

b) Contar con personal talentoso

- Proceso de reclutamiento y selección: se planea combinar pruebas psicológicas y entrevistas por competencias realizadas por el jefe del área y el jefe directo de ser el caso.
- Evaluación de desempeño: se propone una evaluación inicial a los dos meses de inicio de labores, en donde se evaluarán principalmente temas actitudinales y la capacidad de aprender

³⁰ Ministerio de Salud (MINSA) (2016). "Decreto Supremo que aprueba el texto Único de procedimientos administrativos – TUPA del MINSA DS N° 001-2016-SA". En: *Diario Oficial del Bicentenario El Peruano*. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-texto-unico-de-procedimientos-decreto-supremo-n-001-2016-sa-1331473-1/>>.

las tareas del puesto. Luego se realizarán dos evaluaciones donde se medirán el logro de las metas, así como la evidencia de las competencias requeridas por el puesto.

- Capacitaciones: se realizarán 4 capacitaciones al año, abarcando temas de salud y seguridad en el trabajo, buenas prácticas de manufactura e impacto ambiental.

3.2 Lograr el compromiso del personal

- Reuniones de seguimiento: se propone que se realicen reuniones mensuales entre el trabajador y su jefe directo afín de alinear metas y realizar el seguimiento.
- Comunicación horizontal: se propone una política de puertas abiertas donde la comunicación fluya de forma rápida.
- Reuniones de integración: se plantea 2 reuniones de camaradería al año donde el personal podrá integrarse y sentirse reconocido
- Encuesta de clima organizacional: se realizará una encuesta al año a fin de medir como se sienten los trabajadores en la organización.

3.3 Ser un empleador responsable

- Personal en planilla.
- Estricto control de cronograma de pago.

4. Estructura organizacional

De acuerdo con la clasificación de Mintzberg, la configuración escogida para la empresa es la de la organización maquinal, caracterizada por la normalización de los procesos de trabajo y por tener como parte clave de la organización a la tecnoestructura³¹. Esto por la necesidad de estandarizar los productos a través de los procesos de trabajo principalmente en las áreas de manufactura.

Por tratarse de una pequeña empresa la estructura es bastante simple y se enfocarán en los procesos *core* de producción y comercialización. La gerencia general se encarga de las principales decisiones de ventas, finanzas y recursos humanos; apoyado por una asistente administrativa.

El jefe de operaciones y control de calidad es responsable del control del proceso productivo y distribución. Tiene a su cargo un operario y a partir del tercer año se incrementan a 2 para cubrir la demanda. El jefe de ventas y mercadeo se encargará de recoger información del mercado para el diseño del producto, así como de promocionarlo e impulsar las ventas.

³¹ Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg y la Dirección*. S.f. España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

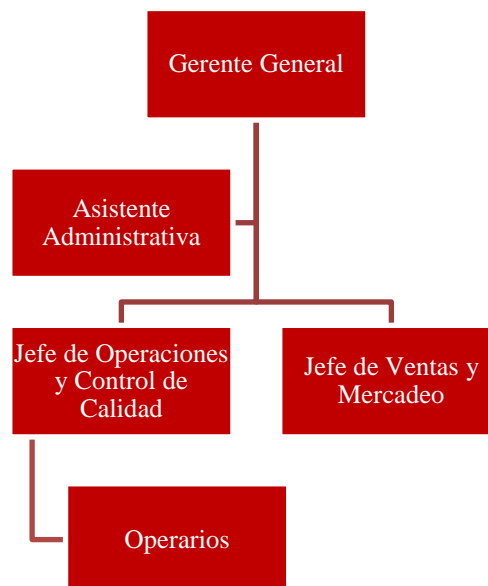
Otros servicios complementarios serán tercerizados, mediante empresas o profesionales especializados en la materia, entre estos podemos mencionar:

- Servicio de asesoría contable.
- Servicio de asesoría legal.
- Servicios logísticos de distribución.
- Servicio de conserjería y limpieza.
- Servicio de fumigación.

4.1 Organigrama de la empresa

Se ha definido el siguiente diseño organizacional

Gráfico 9. Organigrama



Fuente: Elaboración propia 2018.

4.2 Diseño de puestos (requisitos y remuneraciones)

Para la determinación de las remuneraciones se ha tomado como referencia estudios salariales del mercado peruano como los realizados por la consultora Michael Page³².

Se han fijado las siguientes remuneraciones brutas para el personal:

³² Michael Page (2017). "Estudio Salarial *Page Executive* 2017". Fecha de consulta: 12/01/2018. <<https://www.michaelpage.pe/prensa-y-estudios/estudios>>.

Tabla 22. Estructura de remuneraciones de personal

Puesto	Cantidad	Remuneración mensual
Gerente General	1	6.000
Jefe de operaciones y control de calidad	1	4.000
Jefe de ventas y mercadeo	1	4.000
Asistente de administración	1	2.000
Operarios	1	1.200

Fuente: Elaboración propia 2018.

Los perfiles de los puestos se encuentran detallados en el anexo 1.

5. Políticas de recursos humanos

5.1 Reclutamiento y selección

- Las pruebas psicométricas se realizarán a través de una consultora externa y se realizarán para todos los puestos.
- Las entrevistas por competencias estarán a cargo del jefe directo y el jefe del área.
- Toda contratación debe ser aprobada por el gerente general.

5.2 Administración de personal

- El personal sujeto a fiscalización tiene hasta 10 minutos de tolerancia para el ingreso.
- Toda hora extra debe ser aprobada por el jefe del área.
- Las inasistencias deben ser comunicadas dentro de las 24 horas de la falta.
- En caso de descanso médico, este debe presentarse dentro de las 72 horas de la falta.

5.3 Evaluación de desempeño

- Se realizarán 2 evaluaciones al año. Poniéndose una única nota al final del periodo.
- La puntuación será de 1 a 5.
- Se evaluarán el logro de metas, así como las competencias del puesto.

6. Presupuesto del plan de RR.HH.

De acuerdo con el plan de recursos humanos se ha determinado un presupuesto para el primer año de 296.093 soles. En la tabla se detallan el gasto por mes y concepto.

Tabla 23. Plan presupuestal de recursos humanos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Remuneraciones	39.996	39.996	39.996	39.996	39.996	39.996	39.996	39.996	39.996	39.996	39.996	39.996	479.952
Reclutamiento y selección	900	900			400			400			400		3.000
Actividad de integración						450						450	900
Capacitaciones		600			300			300			300		1.500
Encuesta de clima										400			400
Total	40.896	41.496	39.996	39.996	40.696	40.446	39.996	40.696	39.996	40.396	40.696	40.446	485.752

Fuente: Elaboración propia 2018.

Capítulo VIII. Plan de finanzas

1. Objetivos del plan de finanzas

Los objetivos del plan de finanzas son:

- El proyecto debe tener resultados positivos desde el primer año, para afrontar las obligaciones con sus trabajadores, proveedores y demás acreedores.
- El período de recuperación del proyecto debe ser menor a los 3 años.
- La ratio beneficio / costo del flujo económico debe ser mayor a 2.

2. Datos

En la tabla 24 se detallan los datos que se han considerado para la evaluación financiera del proyecto de inversión:

Tabla 24. Evaluación financiera del proyecto

Dato	Descripción	Detalle	Valor	Fuente
Kf (Perú)	Tasa libre de riesgo (Perú)	Tasa promedio de bonos soberanos peruanos	6,20%	MEF
RP	Riesgo País (Perú)	Riesgo País 2018 (Perú)	1,46%	BCRP
Kf (EUA)	Tasa libre de riesgo (EUA)	Tasa bonos americanos	2,69%	BCRP
Bu	Beta desapalancado del sector	Beta desapalancado del sector de procesamiento de alimentos	0,55	A-damodaran
Bl	Beta apalançado	Beta apalancado según estructura de capital	0,67	A-damodaran
Km (EUA)	Tasa promedio del mercado (EUA)	Equity Risk Premium EUA	5,08%	A-damodaran
Km (Perú)	Tasa promedio del mercado (Perú)	Equity Risk Premium Perú	6,46%	A-damodaran
T	Impuesto a la renta	Impuesto a la renta	29,5%	SUNAT

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Supuestos

Los supuestos que estamos considerando para la evaluación del proyecto son:

- Se cumplen con los objetivos de ventas del plan de *marketing* y ventas.
- Se obtiene una tasa de crédito (Kd) igual a la más baja del mercado: 11,88%
- Se obtiene un crédito por 50.000 soles considerando la inversión en tangibles, principalmente maquinaria.
- Se considera un crédito de 30 días para todos los clientes, en el último periodo se considera el ingreso del total de las ventas de dicho año.

4. Políticas financieras

4.1 Estructura financiera (deuda / capital)

La inversión total requerida para el proyecto es de 212.345 soles y se decide financiar el proyecto con 50.000 soles de deuda y la diferencia con capital propio 162.345 soles.

4.2 Costo de capital (deuda, aporte, WACC)

El costo de oportunidad del inversionista (COK) se ha calculado por el método *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), sin embargo, al ser el Costo de Capital (Ke) teórico muy bajo para la realidad del mercado se ha ajustado a un 15% producto de la consulta a experto realizada a los representantes de la empresa Química Suiza S.A., siendo esta la rentabilidad esperada producto de la importación de las compotas de la marca Agú.

Tabla 25. Costos del capital

Costo	Descripción	Detalle	Valor
Kd	Costo de la deuda	Menor tasa de crédito a largo plazo para pequeña empresa	11,88%
Ke (Ex)	Costo Capital Inversionista Extranjero	$K_f(EUA) + B_l(K_m - K_f) + RP$	5,75%
Ke (Nac)	Costo Capital Inversionista Nacional	$K_f(\text{Perú}) + RP$	7,66%
Ke (Nac)	Costo Capital Inversionista Nacional	$K_f(\text{Perú}) + B_l(K_m - K_f) + RP$	7,83%
Ke (ajustado)	Costo de capital ajustado	Rendimiento competidor	15,00%
Wacc	Costo Promedio Ponderado del Capital	$K_e E / (E + D) + K_d (1 - T) D / (E + D)$	13,44%

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Inversión pre-operativa

5.1 Inversión intangible

La inversión intangible está compuesta por los siguientes costos:

Tabla 26. Inversión intangible

Inversión intangible	Monto
Constitución de la empresa	800,00
Registro de marca	534,99
Licencia de funcionamiento	279,00
Certificaciones DIGESA, plan HACCP	1.446,10
Total	3.060,09

Fuente: Elaboración propia 2018.

5.2 Inversión tangible

La inversión tangible está compuesta por los siguientes costos:

Tabla 27. Inversión tangible

Inversión tangible	Monto
Compra de maquinaria principal y secundaria de producción	66.531,61
Equipos de oficina	8.346,00
Muebles y enseres	3.450,00
Gastos de acondicionamiento	5.000,00
Total	83.327,61

Fuente: Elaboración propia 2018.

5.3 Capital de trabajo

Se ha determinado el capital de trabajo requerido para el inicio de las operaciones mediante el método del periodo de desfase, considerando los costos y gastos de los dos primeros meses de operaciones, debido al crédito de 30 días que se les da a los clientes y la necesidad de mantener *stocks* de seguridad tanto de materia prima como de producto terminado.

Tabla 28. Capital de trabajo

Capital de trabajo	Monto
- Mano de obra directa	3.449
- Materia prima directa	42.683
- Gastos indirectos de fabricación	29.502
- Gastos administración	31.246
- Gastos de ventas	19.077
Total	125.957,55

Fuente: Elaboración propia 2018.

6. Presupuestos - Estados financieros

Se ha procedido a elaborar el estado de resultados proyectado para los 5 años de vida estimada para el proyecto; asimismo, se ha considerado para el último año la venta de los activos de la empresa considerando su valor actual en libros.

Tabla 29. Estado de resultados proyectados (S/)

HAMHAM
Estado de Resultados Proyectados
De Enero 2019 al 31 Diciembre 2023
Expresado en soles S/

RUBROS	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS POR VENTAS					
Precio (P) Sin IGV Supermercados	0,00	0,00	3,26	3,26	3,26
Precio (P) Sin IGV Otros Canales	3,53	3,53	3,53	3,53	3,53
Cantidad Vendida Otros canales (Q)	221.334	259.38	267.91	269.05	360.19
Cantidad Vendida Supermercados(Q)	0,00	0,00	178.609	179.363	240.129
Ventas Netas (P x Q)	781,547	915,891	1,528,186	1,534,644	2,054,560
Costos de Fabricación	462.891	506.913	744.144	746.327	920.016
- Mano de Obra Directa	20.696	20.696	41.392	41.392	41.392
- Materia Prima Directa	256.099	300.121	516.656	518.839	694.615
- Gastos Indirectos de Fabricación	177.012	177.012	177.012	177.012	177.012
- Depreciación + Amortización	9.085	9.085	9.085	9.085	6.998
Costos de Operación	301.939	294.239	317.839	303.539	303.539
- Gastos Administración	187.475	186.975	187.775	187.275	187.275
- Gastos de Ventas	114.464	107.264	130.064	116.264	116.264
Total Costos	764.830	801.152	1.061.983	1.049.866	1.223.555
Utilidad Operativa (EBIT)	16.717	114.739	466.203	484.778	831.005
Gastos Financieros (intereses)	5.940	5.003	3.954	2.781	1.468
Utilidad antes de Impuestos	10.777	109.736	462.249	481.997	829.537
Participación de los Trabajadores					
Impuesto a la Renta (29.5%)	3.179	32.372	136.363	142.189	244.713
Utilidad Neta	7.598	77.364	325.886	339.808	584.823

Fuente: Elaboración propia 2018.

7. Flujo de caja de inversiones

Nuestro flujo de inversiones muestra los flujos económicos y financieros respectivamente:

Tabla 30. Flujo de caja económico y financiero (S/)

DESCUENTO DE FLUJOS UTILIZANDO VALORES DE RESCATE							
FLUJO DE CAJA ECONOMICO, FINANCIAMIENTO NETO Y FLUJO DE CAJA FINANCIERO							
PLAN DE NEGOCIO COMPOTAS HAMHAM							
DESCRIPCION	PERIODO 0	2019	2020	2021	2022	2023	VALOR DE RESCATE
INGRESOS							
Precio sin IGV Supermercados		0	0	3,26	3,26	3,26	
Cantidad Vendida Supermercados		0	0	178.609	179.363	240.129	
Precio sin IGV Otros Canales		3,53	3,53	3,53	3,53	3,53	
Cantidad Vendida Otros Canales		221.334	259.380	267.913	269.045	360.194	
Cantidad Vendida Total		221.334	259.380	446.521	448.408	600.323	
Ventas Netas (P x Q)		781.547	915.891	1.528.186	1.534.644	2.054.560	0
Ventas cobradas en el periodo		716.418	839.567	1.400.837	1.406.757	1.883.347	
Ventas cobradas en el siguiente periodo		65.129	76.324	127.349	127.887	171.213	
Total Ingresos		716.418	904.696	1.477.162	1.534.106	2.182.447	0
EGRESOS							
Inversión Total	212.345						234.023
- Constitución de Empresa	800						0
- Registro de Marca	535						0
- Licencia de Funcionamiento	279						0
- Certificaciones DIGESA, plan HACCP	1.446						0
- Maquinaria para Producción	66.532						33.266
- Equipos para oficina	8.346						0
- Muebles y Enseres	3.450						1.725
- Gastos de acondicionamiento de oficina	5.000						
- Cambio en el K de Trabajo	125.957	7.336	36.084	364	29.292		199.032
Costos de Fabricación		453.806	497.828	735.059	737.243	913.018	
- Mano de Obra		20.696	20.696	41.392	41.392	41.392	
- Materia Prima		256.099	300.121	516.656	518.839	694.615	
- Gastos Indirectos de Fab.		177.012	177.012	177.012	177.012	177.012	
Costos de Operación		301.939	294.239	317.839	303.539	303.539	
- Administración		187.475	186.975	187.775	187.275	187.275	
- Ventas		114.464	107.264	130.064	116.264	116.264	
Impuesto a la Renta (29.5%)		4.932	33.848	137.530	143.009	245.146	0
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-212.345	-51.594	42.696	286.369	321.023	720.744	-199.032
FINANCIAMIENTO NETO	50.000						
+ Préstamos	50.000						
- Amortización		7.889	8.827	9.875	11.048	12.361	
- Intereses TEA = 18.70%		5.940	5.003	3.954	2.781	1.468	
+ Escudo Fiscal (29.5% x i)		1.752	1.476	1.166	820	433	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-162.345	-63.671	30.343	273.707	308.014	707.348	-199.032

Fuente: Elaboración propia 2018.

8. Punto de equilibrio

En el cálculo del punto de equilibrio se ha determinado considerar los costos fijos totales en referencia al primer año del proyecto, los costos variables unitarios, así como el precio unitario respectivo.

Tabla 31. Costos fijos totales del primer año (S/)

COSTOS FIJOS	Alquiler de local anual	49.104	
	Servicios Básicos (luz, agua, teléfono, internet) anual	56.160	
	Presupuesto de Recursos Humanos	296.093,33	
	Publicidad y Marketing	35.500	
	Costos de Distribución Transporte	9.977,76	
	Costo de mantenimiento de maquinas	6.653,16	
	Costo de limpieza	20.058,28	
	Útiles de Limpieza	2.400	
	Materiales de Limpieza máquinas	1.800	
	Útiles de escritorio	1.200	
	Servicio de Contabilidad	6.000	
	Servicio de Asesoría Legal	7.200	
	Licencia software	300	
	Servicio de control de plagas	7.200	499.646,53

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 32. Costos variables unitarios (S/)

COSTOS VARIABLES	Compra de Materia prima manzana	0,312	
	Compra de Materia prima mango	0,382	
	Costo promedio de Materia prima	0,347	
	Compra de Materia Prima Quinoa	0,068	
	Compra de envases	0,627	
	Compra de etiquetas unitarias	0,110	
	compra de cajas para embalaje	0,005	1,157

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 33. Precio unitario respectivo (S/)

PRECIO	Precio canales diversos	3,53	3,531
---------------	-------------------------	------	--------------

Fuente: Elaboración propia 2018.

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

Determinación del punto de equilibrio en unidades para el primer año:

PE	<u>499.646,53</u>	210.451
	2,374	

9. Tasa de descuento

La tasa utilizada es el COK ajustado obtenido de una entrevista realizada al Sr. Renzo Espinoza, quien se desempeña como ejecutivo de cuentas de la marca de compotas Agú, las cuales son importadas por la empresa Química Suiza S.A.; se determinó usar este porcentaje como consecuencia a que en principio utilizamos un COK teórico para un inversionista nacional, determinándose una tasa COK de 7,66% (tasa libre riesgo + riesgo país), representando un retorno esperado menor al costo de deuda según data SBS 11,88% (Kd)³³. Por consiguiente, para reflejar la situación real del mercado y evidenciar el costo de oportunidad el porcentaje utilizado como COK es del 15%.

10. Aplicación de los criterios de evaluación (VPN, TIR, B/C, etc.)

En la elaboración del flujo financiero se ha determinado su respectiva evaluación mediante tres indicadores de rentabilidad Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), relación costo-beneficio (B/C), los cuales reflejarán la viabilidad de continuar con el proyecto de negocio.

10.1 Valor Actual Neto (VAN)

Mediante este indicador obtenemos un valor para el flujo de caja económico y otro valor para el flujo de caja financiero, en ambos casos se ha determinado utilizar la tasa del COK, determinando los siguientes resultados:

- VAN Económico 406.296,62 soles.
- VAN Financiero 414.029,82 soles.

En este caso los indicadores resultantes son mayores a cero, es por ello por lo que podemos determinar que el proyecto es rentable.

10.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

De igual forma que el VAN se determina dos valores los cuales son:

- TIR Económico: 48,17%
- TIR Financiero: 53,47%

³³ Superintendencia de Banca, seguros y AFP (s.f.). “Tasas de interés promedio del sistema bancario”. En: *SBS Tasas Activas anuales de las operaciones en moneda nacional realizadas en los últimos 30 días útiles por tipo de crédito*. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>>.

Como se puede apreciar ambas tasas son superiores al costo de oportunidad (11,88%) por lo cual determinamos que es viable invertir en el proyecto.

10.3 Relación beneficio/costo (B/C)

El flujo de caja financiero para el beneficio-costo económico y financiero determina importes de 2,91 y 3,55, respectivamente, representando un importe >1 lo cual reafirma la posición de inversión en el proyecto.

10.4 Periodo de recuperación

Conforme a los datos considerados en el flujo de caja financiero, se determina la recuperación de la inversión inicial del proyecto para el primer trimestre del tercer año (2021).

Tabla 34. Cálculo del periodo de recuperación

Detalle	Preoperativo	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de Caja Financiero	-162.345	-63.671	30.343	273.707	308.014	508.315
Periodo recuperación	2,71					

Fuente: Elaboración propia 2018.

11. Análisis de sensibilidad

11.1 Demanda

Analizando la sensibilidad ante la variación en la demanda se puede identificar que con una reducción igual o mayor al 60% respecto a las ventas estimadas el proyecto dejaría de ser atractivo para el inversionista.

Tabla 35. Sensibilidad a variación de las ventas

Criterio	Variación	Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C E	B/C F
Estimación de ventas	+ 10%	Optimista	474.257,26	481.990,46	57,72%	65,46%	3,23	3,97
Estimación de ventas	0 %	Probable	406.296,62	414.029,82	48,17%	53,47%	2,91	3,55
Estimación de ventas	- 60%	Pesimista	-1.467,22	6.265,98	14,92%	15,35%	0,99	1,04

Fuente: Elaboración propia 2018.

11.2 Costo de materia prima

Considerando un incremento del 100% en el costo de las materias primas tales como la manzana, el mango y la quinua el proyecto seguiría siendo viable.

Tabla 36. Sensibilidad a variación de costos de materia prima

Criterio	Variación	Escenario	VANE	VANF	TIRE	TIRF	B/C E	B/C F
Precio de Materia Prima	- 20%	Optimista	479.695,63	487.428,83	53,81%	60,03%	3,26	4,00
Precio de Materia Prima	0 %	Probable	406.296,62	414.029,82	48,17%	53,47%	2,91	3,55
Precio de Materia Prima	+ 100%	Pesimista	39.301,56	47.034,76	18,43%	19,60%	1,19	1,29

Fuente: Elaboración propia 2018

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- En nuestra investigación, se ha identificado que el principal atributo que buscan los padres en compotas para sus hijos es que estén hechas con insumos naturales y el principal motivo de compra es la nutrición de sus hijos y la búsqueda de practicidad. Por lo que un producto como el nuestro que destaque estos atributos deberá tener una buena acogida.
- Nuestra compota se diferenciará por tener como valor agregado la quinua, considerada un cereal con alto contenido nutricional; siendo nuestro mercado objetivo los padres de familia de los NSE A y B, quienes con su capacidad de poder adquisitivo están en la búsqueda de productos diferenciados con alto valor nutricional para sus menores hijos.
- En nuestras encuestas también se evidencia la clara preferencia de los clientes finales por adquirir este tipo de productos en supermercados, lo que afirma la importancia de poder acceder a este canal.
- Logrando las metas de ventas y énfasis en la eficiencia operativa, el proyecto puede ser muy rentable, como se ve en el análisis financiero, alcanzando un VANE de 406.296,62 soles y VANF 414.029,82 soles, tasa de retorno mayor al COK con un TIRE 48,17% y TIRF de 53,47%, un ratio de beneficio/costo de 3,55 con un periodo de recuperación de la inversión dentro del primer trimestre del tercer año (2021).

2. Recomendaciones

- Se sugiere a los inversionistas la ejecución del proyecto a la brevedad posible porque evidencia un alto grado de viabilidad en la recuperación de la inversión inicial en un corto periodo.
- A partir del tercer año, con la esperada aceptación del producto, se recomienda buscar nuevas variedades de fórmulas y presentaciones para que el consumidor final tenga una variedad de opciones a poder escoger.
- Asimismo, se recomienda ver la factibilidad de poder enfocar las ventas a otros sectores de mercados, buscando la ampliación de ventas y mayores ingresos.
- Afianzar las alianzas estratégicas con los médicos pediatras, así como con los nutricionistas que laboran en las clínicas de prestigio para promover el consumo de nuestro producto como una alternativa de alimentación fundamental en el desarrollo y crecimiento de los infantes de 6 meses a 2 años.

Bibliografía

- Banco Central de Reserva del Perú (2017). “Reporte de Inflación: Programa actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019”. En: *BCRP*. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017-presentacion.pdf>>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2013). “El Perú incrementa la productividad agrícola con apoyo del BID”. Sección Noticias. En: *BID*. 27 de noviembre de 2013. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2013-11-27/peru-incrementa-la-productividad-agricola%2C10675.html>>.
- BBVA Research (2016). “Conozca el perfil del consumidor peruano y las oportunidades del retail en el país”. Sección Economía. En: *Diario Gestión*. 29 de abril de 2016. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<https://gestion.pe/economia/conozca-perfil-consumidor-peruano-oportunidades-retail-pais-118931>>.
- Colliers International (2017): “Reporte Industrial 1S 2017”. Fecha de consulta: 22/04/2018. <<http://www.colliers.com/-media/files/latam/peru/tnr%20industrial%201s-%202017.pdf?la=es-PE>>.
- El Comercio (2017). “Conoce los 5 Megaproyectos que se construirán en el Perú”. Sección Negocios. En: *Diario El Comercio zona ejecutiva*. 20 de julio de 2017. Fecha de consulta: 15/01/2018. <<https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/conoce-5-megaproyectos-que-se-construiran-peru-noticia-1992112>>.
- Gestión (2017). “Perú cumple 20 años con inflación anualizada de un dígito”. Sección Economía. En: *Diario Gestión*. 07 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 15/01/2018. <<https://gestion.pe/economia/mercados/peru-cumple-20-anos-inflacion-anualizada-digito-128150>>.
- Gestión (2018). “Crisis Política: ¿Qué impacto tendrá en la economía para el 2018?”. Sección perspectiva. En: *Diario Gestión*. 26 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 15/01/2018. <<https://gestion.pe/economia/crisis-politica-impacto-economia-2018-223528>>.
- Incap (S.f.). “Etiquetado Nutricional”. En: *Educación alimentaria INCAP*. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<http://www.incap.int/dmdocuments/inf-edu-alimnut COR/temas/11.etiquetadonutricional/pdf/11.etiquetadonutricional.pdf>>.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) (S.f.). “Registro de marcas de producto y/o servicio”. En: *INDECOPI procedimiento de registro de marcas/tasas*. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<https://www.indecopi.gob.pe/web/derecho-de-autor/tasas?>>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). “Perú: Estimaciones y Proyecciones de

- Población por Años Calendario y Edades Simples, 1995-2025”. En: *INEI Boletín Especial N.º 22*. S.f. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIR-TOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>>.
- Ledgard, Álvaro (2017). “La economía peruana se recompondrá a favor de la demanda interna”. Sección economía. En: *Revista Semana Económica*. 27 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/245650-la-economia-peruana-se-recompondra-a-favor-de-la-demanda-interna>>.
 - Lloyd’s Register Quality Assurance (S.f.). “FSSC 22000 Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria”. En: *Lloyd’s Register certificaciones*. S.f. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<http://www.lrqasudamerica.com/certificaciones/FSSC-22000-Inocuidad-Alimentaria/>>.
 - Lloyd’s Register Quality Assurance (S.f.). “HACCP/APPCC Análisis de peligros y puntos críticos de control”. En: *Lloyd’s Register certificaciones*. S.f. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<http://www.lrqasudamerica.com/certificaciones/HACCP-Norma-Inocuidad-Alimentaria/>>.
 - Martínez, Benjamín (2013). *Ley General de Sociedades*. Lima: Entrelíneas SRL.
 - Medicinenet (S.f.). “Normas y etiquetas de alimentos orgánicos: los hechos”. En: *United States Department of Agriculture (USDA)*. S.f. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<https://www.medicinenet.com/script/main/art.asp?articlekey=86805>>.
 - Michael Page (2017). *Estudio Salarial Page Executive 2017*. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<https://www.michaelpage.pe/prensa-y-estudios/estudios>>.
 - Ministerio de Economía y Finanzas (2017). “Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021”. En: *Diario Oficial del Bicentenario El Peruano*. 23 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 13/12/2017. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf>.
 - Ministerio de Economía y Finanzas (2018). “MEF. Reporte anual de la inversión pública 2017”. En: *MEF*. 04 de enero de 2018. Fecha de consulta: 15/01/2018. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/reporte_inversion2017.pdf>.
 - Ministerio de Salud (MINSA) (2008). “El gran reto de Salud: La inocuidad de los alimentos”. En: *Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA)*. S.f. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<http://www.digesa.minsa.gob.pe/compial/compial.asp>>.
 - Ministerio de Salud (MINSA) (2016). “Decreto Supremo que aprueba el texto Único de procedimientos administrativos – TUPA del MINSA DS N° 001-2016-SA”. En: *Diario Oficial del Bicentenario El Peruano*. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-texto-unico-de-procedimientos-decreto-supremo-n-001-2016-sa-1331473-1/>>.
 - Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg y la Dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

- Municipalidad de Santa Anita (S.f.). “Licencias”. Sección Licencias de funcionamiento. En: *Sub gerencia de comercialización y licencias*. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<https://www.munisantanita.gob.pe/scomercial.php>>.
- Parodi, Carlos (2017). “Proyecciones del MEF 2018-2021”. Sección Economía para todos. En: *Diario Gestión*. 01 de Setiembre de 2017. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2017/09/proyecciones-del-mef-2018-2021.html>>.
- Proinversión (2017). “Perú un campo fértil para sus inversiones”. En: *Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)*. 27 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/>>.
- Robles, José y Fajardo, Máximo (2017). “*Panorama de la Economía Peruana 1950-2016*”. [En línea]. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Fecha de consulta: 15/01/2018. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf>.
- Sánchez, Aníbal *et al.* (2017). “*Perú Brechas de genero 2017 avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*”. [En línea]. Lima: INEI. Fecha de consulta: 13/12/2017. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1444/libro.pdf>.
- SUNAT (2018) “Inscripción al RUC – Empresas”. En: *SUNAT Orientación al contribuyente*. Fecha de consulta: 15/08/2018. <<http://orientacion.sunat.gob.pe/images/imagenes/formularios/f-2119.pdf>>.
- Superintendencia de Banca, seguros y AFP (s.f.). “Tasas de interés promedio del sistema bancario”. En: *SBS Tasas Activas anuales de las operaciones en moneda nacional realizadas en los últimos 30 días útiles por tipo de crédito*. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>>.
- Tendencias Digitales (2017). “Internet y los medios sociales en Perú”. Sección Noticias. En: *info tendencias digitales*. 01 setiembre de 2017. Fecha de consulta: 13/12/2017. <<https://tendenciasdigitales.com/internet-y-los-medios-sociales-en-peru/>>.
- Yrala, Bustamante y Arano, Ángeles (2013). “Los peruanos no cuentan con la información nutricional necesaria para seguir una dieta saludable”. En: *Datum Internacional*. 03 de setiembre de 2013. Fecha de consulta: 13/12/2017. <http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/HAS.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Estimación y proyecciones de población por años calendario y edades simples 2018-2025

Localidad	Indicador	2019	2020	2021	2022	2023
Departamento de Lima	Población total de 6 meses a 1 año	81.269,0	81.652,5	81.993,5	82.324,5	82.643,0
Departamento de Lima	Población total de 1 años	161.939,0	162.681,0	163.374,0	164.065,0	164.734,0
Departamento de Lima	Población total de 2 años	161.949,0	162.639,0	163.316,0	164.021,0	164.712,0
Departamento de Lima	Población total de entre 6 meses y 2 años	405.157,0	406.972,5	408.683,5	410.410,5	412.089,0
Lima Metropolitana	Población total de entre 6 meses y 2 años	369.908,3	371.565,9	373.128,0	374.704,8	376.237,3
Lima Metropolitana	Total niños edades de 6 meses a 2 años NSE AB	98.025,7	98.465,0	98.878,9	99.296,8	99.702,9

Fuente: INEI - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Años Calendario y Edades Simples, 1995-2025. Boletín Especial N° 22.
<<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>>. Elaboración propia 2018.

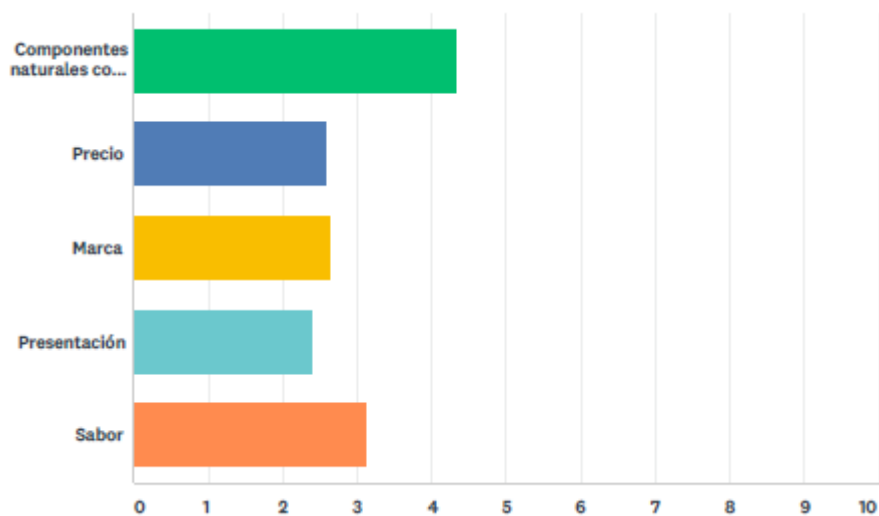
Anexo 2. Resultado de encuesta

Q1 ¿En qué ocasiones utiliza compotas para la alimentación de su hijo?

Q2 ¿Qué marca de compota compra usted?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Gerber	39,46%	58
Smiley Kids	2,04%	3
Gloria	13,61%	20
Heinz	44,90%	66
TOTAL		147

Q3 ¿Cuál es el aspecto más importante que considera Ud. al comprar una compota? Enumere del 1 al 5 según grado de importancia; 1 más importante – 5 menos importante



Q4 ¿Qué tipo de presentación preferiría para las compotas?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Envase de vidrio	74,85%	122
Sachets	1,23%	2
Sachets con boquilla	23,93%	39
TOTAL		163

Q5 ¿Qué beneficio busca al comprar compotas ?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Nutrición	48,39%	75
Practicidad	38,71%	60
Ahorro de tiempo	12,90%	20
TOTAL		155

Q6 ¿Dónde compra usted usualmente las compotas?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Supermercado	79,63%	129
Bioferias	1,23%	2
Bodegas	4,94%	8
Farmacias	12,35%	20
Tiendas Tambo, Listo, grifos, otros	1,85%	3
TOTAL		162

Q7 ¿Cuántas compotas consume su hijo al mes?

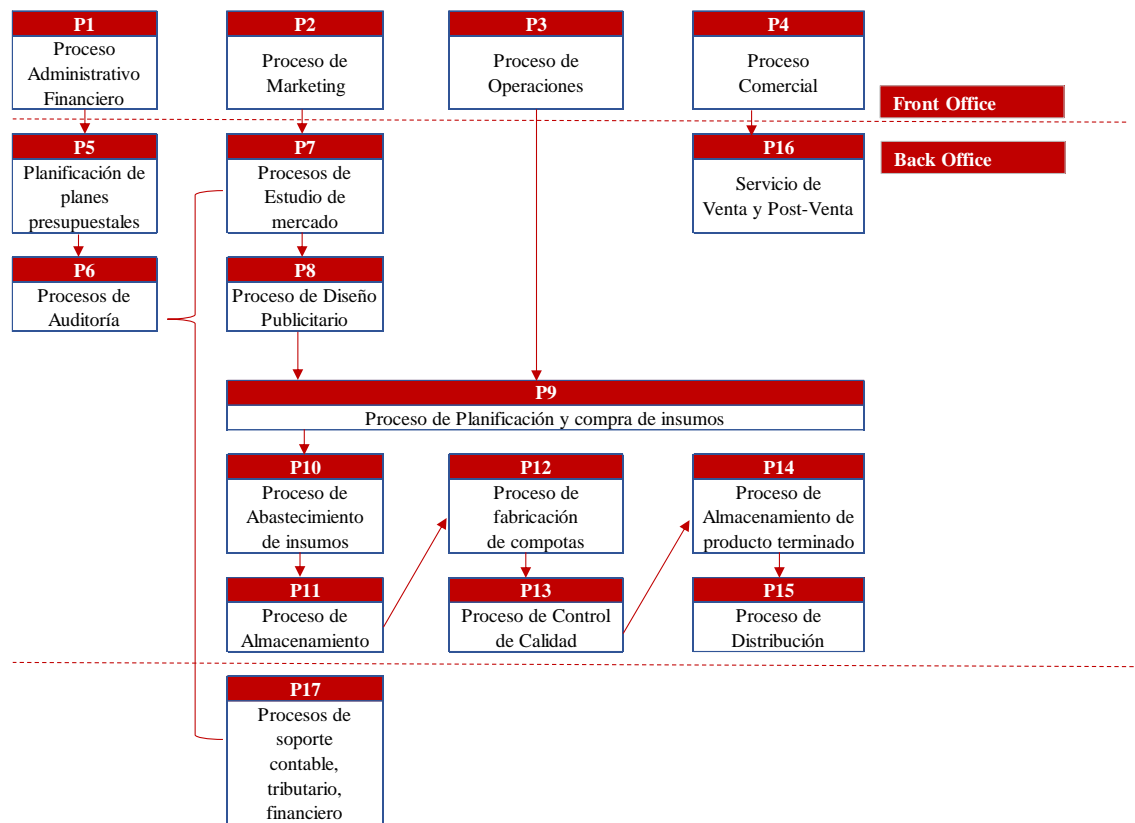
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de 4	64,81%	105
Entre 5 y 10	22,84%	37
Entre 11 y 15	5,56%	9
Más de 16	6,79%	11
TOTAL		162

Q8 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una compota natural con alto valor nutritivo?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Entre 2 y 3 soles	16,05%	26
Entre 3 y 5 soles	49,38%	80
Entre 5 y 7 soles	28,40%	46
Entre 7 y 9 soles	6,17%	10
TOTAL		162

Anexo 3. Mapa de procesos generales

Mapeo de procesos operativos



Fuente: Plan de Negocio Kangaroo's Food. Elaboración propia 2018.

Anexo 4. Perfiles de puesto

HAM HAM - PERFIL DE PUESTO			
Descripción del puesto			
Nombre del puesto:	Gerente General	Tipo de jornada:	Lunes a Viernes
Área:	Gerencia	Horario:	8am a 5 pm
Puesto al que reporta:	Junta General de accionistas	Remuneración Bruta:	S/. 6,000
Requisitos del puesto			
Profesión:	Adm. De empresas, Ingeniería Ind.	Nivel académico:	Universitario
Tiempo de experiencia:	3 años	Experiencia previa en:	Puestos gerenciales de preferencia en empresas de producción o consumo masivo
Conocimientos:	Dirección estratégica, gestión de empresas de alimentos y consumo masivo		
Informática:	Office	Nivel	Intermedio
Idiomas:	Inglés	Nivel	Avanzado
Competencias:	Liderazgo	Análisis de problemas	
	Toma de decisiones	Planificación estratégica	
Responsabilidades del puesto			
Elaborar y cumplir con los objetivos estratégicos		Concretar relaciones comerciales estratégicas	
Definir las inversiones de capital y gastos			
Gestión del personal			
Comentarios adicionales			

Ham Ham - PERFIL DE PUESTO			
Descripción del puesto			
Nombre del puesto:	Asistente Administrativa	Tipo de jornada:	Lunes a Viernes
Área:	Administración	Horario:	8 am a 5 pm
Puesto al que reporta:	Gerente General	Remuneración Bruta:	S/. 1,800
Requisitos del puesto			
Profesión:	Administración o Secretariado	Nivel académico:	Técnico / Universitario
Tiempo de experiencia:	2 años	Experiencia previa en:	Administración , manejo de planillas
Conocimientos:			
Informática:	Office	Nivel	Avanzado
Idiomas:	Inglés	Nivel	Intermedio
Competencias:	Ordenada	Integridad	
	Responsabilidad		
Responsabilidades del puesto			
Manejo de caja chica		Funciones administrativas del cargo	
Registro de planillas (pdt)			
Administración de contratos			
Comentarios adicionales			

HAM HAM - PERFIL DE PUESTO				
Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Jefe de ventas y mercadeo	Tipo de jornada:	Lunes a Viernes	
Área:	Ventas	Horario:	8am a 5 pm	
Puesto al que reporta:	Gerente General	Remuneración Bruta:	S/. 4,000	
Requisitos del puesto				
Profesión:	Adm. De empresas con especialidad en ventas o marketing.	Nivel académico:	Universitario	
Tiempo de experiencia:	5 años	Experiencia previa en:	Ventas de productos masivos	
Conocimientos:	Marketing y Ventas			
Informática:	Office	Nivel	Intermedio	
Idiomas:	Inglés	Nivel	Intermedio	
Competencias:	Espíritu comercial	Comunicación verbal		
	Creatividad	Energía		
Responsabilidades del puesto				
Elaborar y cumplir el plan de marketing y ventas		Realizar especificaciones del producto		
Cumplir con los objetivos de ventas		Lograr acceso a nuevos puntos de ventas		
Obtener información del mercado				
Comentarios adicionales				

HAM HAM - PERFIL DE PUESTO				
Descripción del puesto				
Nombre del puesto:	Jefe de Operaciones	Tipo de jornada:	Lunes a Viernes	
Área:	Operaciones	Horario:	8am a 5 pm	
Puesto al que reporta:	Gerente General	Remuneración Bruta:	S/. 4,000	
Requisitos del puesto				
Profesión:	Ingeniería Industrial	Nivel académico:	Universitario	
Tiempo de experiencia:	3 años	Experiencia previa en:	Industria alimentaria	
Conocimientos:	Producción de alimentos o bebidas y logística			
Informática:	Office	Nivel	Avanzado	
Idiomas:	Inglés	Nivel	Intermedio	
Competencias:	Liderazgo	Análisis de problemas		
	Toma de decisiones	Planificación estratégica		
Responsabilidades del puesto				
Elaborar y cumplir el plan de producción		Eficiente manejo de almacenes		
Asegurar eficiencia de producción				
Asegurar la logística de entrada y salida				
Comentarios adicionales				

Ham Ham - PERFIL DE PUESTO			
Descripción del puesto			
Nombre del puesto:	Operario	Tipo de jornada:	Lunes a Sábado
Área:	Operaciones	Horario:	8 am a 4 pm
Puesto al que reporta:	Supervisor de operaciones	Remuneración Bruta:	S/. 1,200
Requisitos del puesto			
Profesión:	2 años	Nivel académico:	Técnico
Tiempo de experiencia:		Experiencia previa en:	Producción
Conocimientos:			
Informática		Nivel	
Idiomas:		Nivel	
Competencias:	Ordenado	Integridad	
	Responsabilidad		
Responsabilidades del puesto			
Cumplir con el procedimiento de producción		Limpieza de los equipos de producción	
Cumplir con la norma de seguridad y salud en el trabajo			
Monitorear los parametros de producción			
Comentarios adicionales			

Notas biográficas

Jesús Jarvik Gamarra Álvarez

Nació en Lima, el 6 de mayo de 1988. Ingeniero de Telecomunicaciones por la Universidad Nacional de Ingeniería. Cursó la Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de ocho años de experiencia en Gestión de Proyectos Regionales de Telecomunicaciones y ocho años de experiencia en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de Responsable Global de Despliegue de Datos en Telxius Cable España.

David Ricardo Fernández Baca Díaz

Nació en Lima, el 22 de agosto de 1983. Licenciado en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cursó la Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico.

Tiene más de doce años de experiencia laboral viendo temas de recursos humanos, logística y finanzas en empresas líderes del sector privado.

Juan Antonio Calderón Vega

Nació en Jesús María, el 27 de abril de 1984. Contador Público Colegiado (CPC) por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cursó la Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico.

Tiene trece años experiencia laboral viendo temas contables, tributarios y financieros de diversas empresas de diversos rubros del mercado.